

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**З.П. РУМЯНЦЕВА**

# **ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**УЧЕБНИК**

*Рекомендовано  
Учебно-методическим объединением вузов  
Российской Федерации  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по специальности  
«Менеджмент организации»*

Москва  
ИНФРА-М  
2007

УДК 338.2(075.8)  
ББК 65.050.9(2Рос)2я73  
Р86

**Рецензенты:**

Доктор экономических наук, профессор кафедры производственного менеджмента МАИ (Технического университета) В.К. Назимко

Кандидат экономических наук, директор Института менеджмента и финансов (г. Воронеж) О.А. Зайцева

**Румянцева З.П.**

Р86 **Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник.** — М.: ИНФРА-М, 2007. — 304 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-002276-5

Учебник представляет собой дальнейшую разработку вопросов теории и практики общего управления организацией, которым были посвящены ранее изданные работы автора. Новые главы и дополнительные материалы отражают теорию и практику управления в отечественных и зарубежных компаниях (организациях), что предопределило название учебника.

Для студентов, аспирантов, специалистов, изучающих современные проблемы и возможности организаций.

ББК 65.050.9(2Рос)2я73

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	10
<b>ГЛАВА 1. ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПОНЯТИЯ, ЭВОЛЮЦИЯ</b>	
Учебные цели .....	12
<b>1.1. ПОНЯТИЕ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	12
1.1.1. Общее управление и менеджмент .....	12
<i>Определение понятия «общее управление»</i> .....	12
<i>«Управление» и «менеджмент» — понятия</i> <i>взаимозаменяемые</i> .....	14
1.1.2. Управление как функция и процесс .....	15
<i>Виды управленческой деятельности</i> .....	15
<i>Управление как процесс</i> .....	15
1.1.3. Управление — это менеджеры .....	15
<i>Организацией управляют люди</i> .....	15
<i>Аппарат управления</i> .....	16
1.1.4. Управление — это искусство и наука .....	16
<i>Управление как искусство</i> .....	16
<i>Управление — это наука</i> .....	17
<b>1.2. РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	17
1.2.1. Эволюция управленческой мысли в 20 веке .....	17
<i>20 век: первые работы по теории управления</i> .....	18
<i>Научные принципы управления</i> .....	20
<i>Развитие науки управления в первой половине 20 века</i> .....	23
<i>Вторая половина 20 века: поворот в развитии теоретических</i> <i>основ управления</i> .....	26
<i>Новые принципы управления</i> .....	29
<i>Управленческие аспекты экономических реформ</i> .....	30
1.2.2. Новые подходы к управлению организациями <i>в Российской Федерации</i> .....	31
<i>Дореформенная парадигма управления социалистическим</i> <i>производством</i> .....	31
<i>Новая парадигма управления в условиях переходного</i> <i>периода</i> .....	33
Выводы .....	38
Контрольные вопросы .....	38
<b>ГЛАВА 2. ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	
Учебные цели .....	40
<b>2.1. ПОНЯТИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	40
2.1.1. Определение понятия и роли организаций в обществе ...	40
<i>Организация: понятие и черты</i> .....	40
<i>Роль организации в обществе</i> .....	41
<i>Организации и управление</i> .....	42

2.1.2. Организация как система	44
<i>Понятие организационной системы</i>	44
<i>Внешняя среда организационной системы</i>	44
<i>Внутренняя среда организационной системы</i>	50
<i>Связь между внутренней и внешней средой организации</i>	50
2.1.3. Организация как система процессов	51
<i>Виды процессов в организации</i>	51
<i>Состав основных процессов</i>	52
<i>Состав вспомогательных процессов</i>	53
<i>Управленческие процессы</i>	54
2.1.4. Описание организации как объекта управления	56
<i>Параметры описания</i>	56
<i>Значение параметров для характеристики организации</i>	56
2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	61
2.2.1. Критерии классификации организаций	61
<i>По отнесению организаций к формальным и неформальным</i>	61
<i>По формам собственности</i>	62
<i>По отношению к прибыли</i>	62
<i>По организационно-правовым формам</i>	62
<i>По размерам организаций</i>	62
2.2.2. Интеграция организаций	66
<i>Понятие интеграции</i>	66
<i>Виды интеграции</i>	66
2.3. ОБЪЕДИНЕНИЯ, СЕТИ, СОЮЗЫ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ	70
2.3.1. Корпоративные объединения	70
<i>Слияния компаний</i>	70
<i>Финансово-промышленные группы (ФПГ)</i>	71
2.3.2. Предпринимательские сети, союзы	73
<i>Причины создания и преимущества предпринимательских сетей и союзов</i>	73
<i>Характерные черты сетевых образований</i>	76
<i>Принципы управления сетевыми образованиями</i>	76
<i>Особенности управления виртуальной корпорацией</i>	78
Выводы	79
Контрольные вопросы	79
<b>ГЛАВА 3. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
Учебные цели	81
3.1. МЕНЕДЖЕР — ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ	81
3.1.1. Характерные черты и содержание управленческого труда	81
<i>Характерные черты труда менеджеров</i>	81
<i>Содержание труда менеджеров — функции управления</i>	83
3.1.2. Требования к менеджерам	84
<i>Управленческий персонал</i>	84
<i>Роль менеджеров в организации</i>	85

Требования к специальным знаниям и умениям	88
Требования к человеческим качествам	89
3.1.3. Характерные черты менеджера 21 века	92
Условия и факторы, формирующие черты менеджера	92
Модель современного менеджера	94
Предпринимательство и менеджер	95
Новая роль лидерства	97
3.2. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ	100
3.2.1. Функциональное разделение труда в управлении	100
Менеджеры, специализирующиеся на выполнении функций управления	100
Общие (линейные) менеджеры	100
3.2.2. Структурное разделение труда	101
Два подхода к структурному разделению труда	101
Вертикальное разделение труда	102
Горизонтальное разделение труда	105
3.2.3. Разделение труда по роли менеджеров в процессе управления	105
Категории управленческих работников	105
Руководитель организации	106
3.3. КООПЕРАЦИЯ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ	109
3.3.1. Механизмы кооперации труда в управлении	109
Кооперация и координация	109
Новые механизмы кооперации	110
3.3.2. Групповая (командная) работа и ее новая роль	110
Определение понятий	110
Типы групп в организациях	111
Преимущества и эффективность групповой работы	113
Выводы	114
Контрольные вопросы	114

## **ГЛАВА 4. ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебные цели	116
4.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ	116
4.1.1. Понятие и основные элементы процесса управления	116
Определение понятий	116
Составные части процесса принятия решений	118
4.1.2. Проблема или возможность	119
Определение понятий	119
Правила формулирования проблемы	120
Проблемная ситуация	120
4.1.3. Участники процесса принятия решений	123
Субъекты решения	123
Решения, принимаемые индивидуально	124
Решения, принимаемые группами людей	125
4.1.4. Решение	127
Требования к решениям	127
Классификация решений	128
Программируемые и непрограммируемые решения	129

4.2. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ . . .	130
4.2.1. Рациональная (классическая) модель процесса принятия решений . . . . .	131
Этапы процесса . . . . .	131
Цели и критерии оценки действий . . . . .	133
Организация и контроль выполнения решений . . . . .	136
Ограничения в использовании рациональной модели принятия решений . . . . .	137
4.2.2. Альтернативные модели процесса принятия решений . . .	137
Модель ограниченной рациональности . . . . .	137
Ретроспективная модель . . . . .	139
4.3. МЕТОДЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ . . . . .	139
4.3.1. Общенаучные методы . . . . .	140
Системный подход . . . . .	140
Комплексный подход . . . . .	140
Моделирование . . . . .	141
Экономико-математические методы . . . . .	141
Экспериментирование . . . . .	142
Конкретно-исторический подход . . . . .	143
Методы социологических исследований . . . . .	144
4.3.2. Конкретные методы управления . . . . .	144
Методы управления функциональными подсистемами организации . . . . .	144
Методы выполнения общих функций управления . . . . .	145
Методы решения проблем . . . . .	146
Выводы . . . . .	156
Контрольные вопросы . . . . .	157

## **ГЛАВА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебные цели . . . . .	159
5.1. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ . . . . .	159
5.1.1. Система планов организации . . . . .	159
Определение понятий . . . . .	159
Планирование в организации . . . . .	161
Современные подходы к стратегическому планированию и его роли . . . . .	163
5.1.2. Цели организации . . . . .	165
Миссия . . . . .	165
Видение и цели . . . . .	168
Группировка целей . . . . .	170
Дерево целей . . . . .	176
5.1.3. Система управления по целям (результатам) . . . . .	177
Принципы системы управления по целям . . . . .	177
Этапы процесса управления по целям . . . . .	178
Концепция управления по результатам . . . . .	179
Достоинства и недостатки системы управления по целям (результатам) . . . . .	180

5.2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	181
5.2.1. Модель стратегического управления .....	181
<i>Определение понятия стратегии</i> .....	181
<i>Этапы и элементы модели стратегического управления</i> .....	182
5.2.2. Аналитическая работа при выборе и обосновании стратегии организации .....	187
<i>Анализ факторов внешней среды</i> .....	187
<i>Анализ факторов внутренней среды</i> .....	191
<i>Стратегические альтернативы</i> .....	194
5.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ .....	197
5.3.1. Условия реализации стратегии .....	197
<i>Модель реализации стратегии</i> .....	197
<i>Инструменты реализации стратегических планов</i> .....	198
5.3.2. Проведение плановых изменений в организации .....	200
<i>Принципы проведения и содержание изменений</i> .....	200
<i>Организация работ по выполнению планов</i> .....	202
Выводы .....	204
Контрольные вопросы .....	204

## **ГЛАВА 6. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебные цели .....	206
6.1. ПОНЯТИЕ, ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	206
6.1.1. Структура управления как часть организационной структуры .....	206
<i>Организационная структура и структура управления       организацией</i> .....	207
<i>Определение понятий структуры управления</i> .....	208
<i>Характеристики структуры управления</i> .....	209
6.1.2. Принципы построения структур управления .....	213
<i>Новое понимание классических принципов управления</i> .....	213
<i>Принципы формирования структур управления</i> .....	215
6.1.3. Типовые подходы к построению структур управления .....	216
<i>Формирование иерархических и бюрократических структур       управления</i> .....	216
<i>Формирование органических структур управления</i> .....	218
<i>Сравнение двух подходов к построению структур       управления</i> .....	220
6.2. ВИДЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	222
6.2.1. Выбор структуры управления .....	222
<i>Ситуационные факторы выбора</i> .....	222
<i>Разделение работ по управлению</i> .....	223
<i>Уровень централизации и децентрализации</i> .....	224
<i>Механизмы координации</i> .....	224
6.2.2. Виды структур управления .....	225
<i>Линейно-функциональная структура управления</i> .....	225
<i>Дивизионная структура управления</i> .....	228

<i>Проектная структура управления</i> . . . . .	234
<i>Матричная структура управления</i> . . . . .	236
<i>Бригадные структуры работ и управления</i> . . . . .	238
<b>6.3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ И ОЦЕНКА</b>	
<b>СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b> . . . . .	242
6.3.1. Современные тенденции в развитии структур	
управления . . . . .	242
6.3.2. Структуры управления на разных стадиях роста	
организации . . . . .	244
6.3.3. Оценка структуры управления организацией . . . . .	246
<i>По достижению целей организации</i> . . . . .	246
<i>По параметрам системы управления</i> . . . . .	246
Выводы . . . . .	249
Контрольные вопросы . . . . .	250
<b>ГЛАВА 7. МОТИВАЦИЯ, КОНТРОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЯ</b>	
Учебные цели . . . . .	251
<b>7.1. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ</b> . . . . .	251
7.1.1. Роль мотивации в управлении . . . . .	252
<i>Люди — главный источник эффективного развития</i> . . . . .	252
<i>Мотивированный персонал — сплоченная команда</i> . . . . .	252
7.1.2. Мотивация как функция процесса управления . . . . .	253
<i>Определение мотивации как процесса</i> . . . . .	253
<i>Теоретическая база мотивации</i> . . . . .	254
<i>Методы мотивации</i> . . . . .	256
7.1.3. Система непрерывного обучения как фактор	
мотивации . . . . .	258
<i>Современные взгляды на обучающуюся организацию</i> . . . . .	258
<i>Пирамида развития навыков менеджеров</i> . . . . .	259
<i>Непрерывная система обучения менеджеров</i> . . . . .	260
<i>Современные подходы к обучению менеджеров</i> . . . . .	262
<i>Дифференциация обучения менеджеров</i> . . . . .	263
7.2. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .	266
7.2.1. Понятие и содержание контроля . . . . .	266
<i>Контроль — функция процесса управления</i> . . . . .	266
<i>Этапы процесса контроля</i> . . . . .	267
7.2.2. Виды контроля в организации . . . . .	270
<i>По периодичности контроля</i> . . . . .	270
<i>По функциональным подсистемам</i> . . . . .	272
7.2.3. Методы контроля . . . . .	272
<i>Общие методы</i> . . . . .	272
<i>Бенчмаркинг</i> . . . . .	273
<i>Тотальный контроль качества (Total Quality Control)</i>	
<i>и тотальный менеджмент качества (Total Quality</i>	
<i>Management — TQM)</i> . . . . .	275
7.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ . . . . .	277
7.3.1. Понятие «эффективность управления» . . . . .	277
<i>Эффективность и экономичность</i> . . . . .	277



7.3.2. Модели организаций	278
<i>Моделирование как способ изучения свойств и связей организаций</i>	278
<i>Базовые модели организаций</i>	279
7.3.3. Методы оценки и измерения эффективности управления	283
<i>Необходимость оценки эффективности</i>	283
<i>Показатели измерения эффективности</i>	283
<i>Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности</i>	290
7.3.4. Эффективное управление организациями	292
<i>Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию организаций</i>	292
<i>Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций</i>	293
7.3.5. Реструктуризация и эффективность организации	294
<i>Определение понятий</i>	294
<i>Модель эффективной организации</i>	296
<i>Результаты реструктуризации</i>	297
Выводы	300
Контрольные вопросы	300
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	303

## **ВВЕДЕНИЕ**

Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами.

Учебник посвящен рассмотрению вопросов, которые в теоретических работах получили название общего управления. В этом названии подчеркивается сущность управленческой деятельности в любой организации вне зависимости от ее назначения, размеров, форм собственности и т. д. Цель этой деятельности — создание и развитие потенциала, формирование и сохранение ценностей, постановка стратегических целей и организация всех видов текущих и оперативных работ и процессов, мотивация людей, контроль за ходом реализации планов, обеспечение эффективности и многое другое, что связано с нормальной работой любой организации. Принципами и процессами общего управления должны быть знакомы все менеджеры, вне зависимости от занимаемых должностей и выполняемых функций. Только в этом случае организация будет функционировать и развиваться как единое, целостное образование.

В учебнике рассматриваются современные теории управления, практическое применение которых иллюстрируется многочисленными примерами из отечественного и мирового опыта. Такое сочетание теории и практики позволяет читателю «навести мосты» между теоретическими рекомендациями и повседневными ситуациями, с учетом требований которых современным менеджерам приходится принимать множество решений.

В структуре учебника можно условно выделить две части.

В первой содержится материал, дающий общее представление: о сути и роли управления (глава 1), о разнообразии и множественно-

сти организаций как объектов управления, в контексте их внешнего окружения (глава 2) и о менеджерах, выполняющих большую и сложную работу по управлению организациями (глава 3).

Вторая часть направлена на изучение управленческих процессов (глава 4) и раскрывает содержание общих функций управления: планирования (глава 5), организовывания (глава 6), мотивации и контроля (глава 7). В ней рассматриваются также вопросы, связанные с оценкой, измерением и путями повышения эффективности организаций и их системы управления.

Таким образом, по сравнению с предыдущими изданиями учебник включает новые главы и материалы, что позволило более полно представить работу управленческого персонала организаций, обратить внимание на новые теоретические разработки, а также проблемы и возможности дальнейшего роста за счет совершенствования общего управления организацией.

## **ГЛАВА 1**

# **ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПОНЯТИЯ, ЭВОЛЮЦИЯ**

### **Учебные цели**

В результате изучения материалов главы 1 Вы будете:

- знать содержание понятий «управление» и «менеджмент»;
- иметь представление об эволюции управленческой мысли в 20 столетии;
- знать основные положения школ, теорий и концепций, используемые в современном управлении;
- знать содержание принципов управления организациями, отражающих новые представления об организации управления;
- уметь применять в практике управления принципы, ориентированные на максимальное использование человеческого потенциала организации;
- использовать положения новой парадигмы управления при решении стратегических вопросов развития организации.

### **1.1. Понятие общего управления**

#### **1.1.1. Общее управление и менеджмент**

##### **Определение понятия «общее управление»**

*Общее управление — это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распоряжением, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений. Его основу составляет теоретическое и практическое знание в области управления, а также методы и приемы, обеспечивающие совместную эффективную деятельность людей, работающих в организации.*

Являясь одним из видов управленческой деятельности, общее управление занимает особое место в управлении. Оно, как показы-

вает само название, обладает свойством общности и поэтому имеет одинаково важное значение для любого менеджера вне зависимости от должности в аппарате управления или от выполняемой в управленческом процессе функции. Фундамент этой общности составляют прежде всего *принципы*, отражающие мировоззренческую основу управленческой деятельности, а также *сущность и содержание процессов* управления, выполняя которые менеджеры ставят цели и организуют работу для их достижения.

Принципы и процессы составляют базу для решения таких важнейших проблем управления, как разработка стратегии организации и всей системы ее планов, реорганизация и реструктуризация, управление программами и проектами, управление в условиях кризисного развития, использование услуг профессиональных консультантов и многих других.

Практическое воплощение они получают во всех других управленческих дисциплинах, создавая реальную основу для управления любой организацией как целостной системой. Необходимы они и для выполнения функций управления, формирующихся под воздействием разделения и специализации управленческого труда. Связь очевидна: чем более полными являются знания, умения и навыки общего управления, тем увереннее каждый управленец сможет решать проблемы, связанные с пополнением своего специализированного потенциала и, при необходимости, с изменением характера работы.

Сейчас это приобретает особое значение как способ адаптации к изменяющимся в течение всего периода активной жизнедеятельности менеджера условиям на рынке управленческого труда. По данным статистики ряда стран, менеджеры меняют место работы в среднем через каждые 5—7 лет, следовательно, за 30—35 лет трудовой жизни им приходится пять-семь раз решать проблемы адаптации к новым обязанностям и организациям. При принятии таких решений помогает общая фундаментальная подготовка менеджера, знание научных основ и практики процессов управления. Если они соответствуют современным представлениям и взглядам на управление, переход на новую работу требует наращивания знаний только по узкоспециализированной области и не отнимает много сил и времени.

В русскоязычной специальной литературе для обозначения понятия общего управления используется термин «управление». Все остальные виды управления называются в соответствии с их специализацией, например: управление персоналом, управление финансами, управление производством и т. д. Одновременно используются как равнозначные: общий менеджмент, менеджмент персонала, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т. д.

### **«Управление» и «менеджмент» — понятия взаимозаменяемые**

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным термином «управление» стало широко использоваться англоязычное слово «менеджмент». В настоящее время оба понятия используются как идентичные, взаимозаменяемые, подтверждение тому — определения данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов.

В Российском энциклопедическом словаре управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

В одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством (1969 г., О. В. Козлова, И. Н. Кузнецов) управление определяется как *целенаправленное воздействие* на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. С этим согласуется определение социального управления как воздействия на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г.) слово «управление» переводится на английский язык терминами *management, administration, direction* (они рассматриваются как синонимы). Содержание понятия *management* раскрывается широко и многосторонне как: способ управления, руководства, направления или контроля; искусство управления и руководства; люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал.

Таким образом, менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций, что достаточно наглядно иллюстрирует рис. 1.1, где представлены наиболее часто используемые подходы к их определению. Раскроем смысл и особенности этих подходов.

Управление	Искусство (практика) выполнения работы	Менеджмент
	Наука (область человеческого знания)	
	Функция (вид деятельности)	
	Процесс	
	Люди, управляющие организацией	
	Орган или аппарат управления	

Рис. 1.1. Подходы к определению понятий «управление» и «менеджмент»

### 1.1.2. Управление как функция и процесс

#### **Виды управленческой деятельности**

Во многих определениях подчеркивается, что управление — это особый вид деятельности, специфическая функция, отличная от тех, которые выполняют другие члены организации. Управление как *функция* реализуется через выполнение особых управленческих действий — функций управления. Рассмотрение управления с этих позиций связано с разработкой таких вопросов, как состав и содержание всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в процессе управления.

Впервые состав управленческих функций был сформулирован *А. Файолем* (1841—1925), который разделил всю деятельность по управлению на пять основных частей: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль. В последующих разработках состав функций управления пополнился, в том числе и за счет детализации тех или иных видов управленческих работ. Поэтому в ряде современных работ в качестве отдельных функций управления рассматривается множество управленческих действий, например мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и др.

#### **Управление как процесс**

Деятельность по выполнению функций управления осуществляется как процесс, требующий определенных затрат времени и других ресурсов. Поэтому нередко управление изучается именно с этих позиций, то есть как *процесс*, что позволяет сфокусировать внимание на взаимосвязанности отдельных управленческих функций в пространстве и времени. Все проблемы управления при этом рассматриваются через призму управленческих процессов, то есть через взаимоувязанные между собой управленческие действия (процедуры), направленные на принятие решений для реализации целей организаций.

### 1.1.3. Управление — это менеджеры

#### **Организацией управляют люди**

Управление (менеджмент) нередко отождествляют с людьми, профессионально выполняющими управленческие функции и осуществляющими процесс управления. В последние годы практически повсеместно их называют менеджерами (слово латинского происхождения: *manus* — рука, *agere* — приводить в движение, действовать, выполнять), в обязанности которых входит достижение целей и задач с использованием труда и усилий остальных членов организации. Поэтому при характеристике управления с этой стороны подчеркивают зависимость менеджеров от работы и реально-

го вклада в общий результат других работников (вспомним русскую поговорку: «один в поле не воин»). Эта зависимость носит разносторонний характер и связывает менеджеров не только с работниками, находящимися в их непосредственном подчинении, но и с членами организации, работающими в других подразделениях или отделах.

Для получения наилучших результатов менеджеры должны заботиться о создании благоприятного рабочего климата, своевременно принимать решения, концентрировать свое внимание на результатах и управлять как своим временем, так и временем связанных с ними работников. В основании этой работы лежит информированность обо всем, что происходит в организации и ее окружении. Это подчеркивает важность сбора и передачи информации, необходимой для управления. Только таким образом можно привести в движение, подготовить и проконтролировать работу сотрудников и оптимально использовать ресурсы организации.

### ***Аппарат управления***

Управление нередко ассоциируют с его аппаратом (менеджментом), который является составной частью любой организации. Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на структуре и связях между звеньями и уровнями, на степени централизации и децентрализации в распределении функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате. Люди, занятые в нем, обязаны обеспечить эффективное использование и координацию всех ресурсов организации (знаний, капитала, технических систем, материалов, труда, информации) для достижения ее целей. Поэтому они должны:

- знать, как планировать, организовать и управлять организацией и людьми;
- знать и уметь применять технологию управленческих работ в определенной области (например, общем менеджменте, финансах или маркетинге);
- знать особенности той организации, в которой они работают (ее цели, политику, историю, сильные и слабые стороны, роль в отрасли, культуру и т. п.).

#### **1.1.4. Управление — это искусство и наука**

##### ***Управление как искусство***

Понятие об управлении как искусстве, то есть способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, на-



считывающей, как известно, несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства как в области управления государственными делами, так и управления бизнесом.

В современном мире понимание менеджмента как искусства базируется на том, что организации — это сложные социальные системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях — это действительно искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих организациями.

### **Управление — это наука**

Менеджмент выделился в самостоятельную *область человеческих знаний, в науку*, только в конце 19 века, хотя достаточно четкое разграничение науки и искусства произошло в 18 столетии, когда представление об искусстве стало соединяться с понятиями «прекрасное», «чувственное», «эстетическое», а научная деятельность начала все больше связываться с «разумом», «логикой», «рассудком». Первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления, появились за рубежом к концу 19 — началу 20 веков.

Управление как наука имеет свой предмет изучения (деятельность по управлению), 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 обобщенная в виде ее теории и методов.

## **1.2. Развитие теоретических основ управления**

### **1.2.1. Эволюция управленческой мысли в 20 веке**

Первые попытки теоретического обобщения накопленного управлением опыта были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции. Механизация производства способствовала росту размеров предприятий, их ориентации на массовое производство и сбыт, а следовательно, и на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций. Развитие железнодорожного транспорта, телеграфной и телефонной связи активизировало создание крупных организаций, так как облегчило технологию управления во времени и пространстве. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рацио-

нальной организации труда и производства, в четкой и взаимосвязанной работе подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами и нормами.

## **20 век: первые работы по теории управления**

На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Ответом на эти потребности за рубежом были работы Ф. У. Тейлора, А. Файоля и их последователей, сформировавших первые школы менеджмента.

Основатель школы научного менеджмента, американский инженер *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856—1915) в своем главном труде «Принципы научного менеджмента» доказывал, что лучший менеджмент — это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование, по его мнению, дает удивительные результаты и является средством сократить потери, возникающие из-за низкой производительности. Чтобы решить проблему роста производительности, Тейлор сформулировал четыре принципа управления трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего;
- кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода;
- признание того, что работа и ответственность делятся между менеджерами и рабочими почти поровну.

Другой известный специалист в области менеджмента — *Анри (Генри) Файоль*, французский предприниматель и администратор, основатель классической административной школы управления. Его самая известная книга — «Общий и промышленный менеджмент», опубликованная в 1916 г. Файоль первым предложил формализованное описание работы управляющих в организациях по их функциональным признакам и сформулировал принципы управления, ограничив их число лишь теми, которые наиболее часто использовал в собственной практике. Практическое применение принципов управления, которые традиционно рассматриваются как научная основа менеджмента, — это большое искусство, которое достигается только через опыт и практическую деятельность.

В нашей стране идеи научного управления в условиях становления нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А. А. Богданов (1873—1928), Н. А. Витке (даты рождения и смерти не установлены), А. К. Гастев (1882 — 1941), О. А. Ерманский (1866—1941), П. М. Керженцев (1881—1940), Е. Ф. Розмирович (1885—1953) и многие другие ученые и практики, работавшие в различных научных организациях и институтах. Они сосредоточили свои усилия на обосновании принципов управления социалистическими предприятиями, на разработке новых подходов к организации труда и производства. В то время

это были проблемы первостепенной важности, напрямую связанные со становлением нового строя.

На 1-й Всероссийской конференции по научной организации труда (1921 г.) наряду с обсуждением докладов по организации труда и планомерности развития (пленарные доклады А. А. Богданова, М. Н. Смит — Фалькнер, С. Г. Струмилина, О. А. Ерманского) были сделаны попытки сформулировать общие принципы научной организации управления. Это, во-первых, принцип точного определения круга ведения, полномочий и ответственности каждого органа и каждого работника; во-вторых, доведение до минимума числа инстанций, проходимых каждым вопросом, для окончательного решения; в-третьих, принцип максимизации продуктивности каждого работника за счет организации труда и установления за превышение норм повышенного вознаграждения; в-четвертых, принцип регулирования работы каждого работника инструкциями и, в-пятых, принцип тщательного подбора работников с учетом их склонностей и способностей.

На второй конференции по научной организации труда (1924 г.) самой многочисленной среди работавших там секций была секция по управлению. И это не удивительно, так как к этому времени накопилось множество вопросов, связанных с методами рационализации работы государственного аппарата, делопроизводством, отчетностью и другими практическими проблемами управления.

Приведем некоторые, наиболее интересные данные о работах упомянутых выше российских ученых, которые в 1920-е годы стояли у истоков науки управления производством.

*Богданов (Малиновский) Александр Александрович* — автор широко известной работы «Тектология (всеобщая организационная наука)», изданной в двух частях в 1912 и 1916 г. В работе «Между человеком и машиной» (1913 г.) сделал анализ прогрессивных сторон системы Тейлора, а позже, уже в советское время, ставил вопрос об их использовании, чтобы «поднять трудоспособность масс до высшего уровня, какой совместим с поддержанием здоровья рабочих и возможностью развиваться культурно» (Богданов А. А., Тектология: всеобщая организационная наука. Книга 1. М., 1989, с. 41). На первой Всероссийской конференции по научной организации труда (1921 г.) высказал идею о разграничении организационного искусства и организационной науки.

*Витке Николай Андреевич* развивал идеи научной организации управления, предметом которой считал взаимодействие людей друг с другом в общем трудовом процессе. Считал, что суть управленческой деятельности состоит в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели и таким образом выходил за рамки организационно-технических и функциональных подходов к управлению. Идею важности социальных исследований управления школа Витке развивала раньше, чем это начали делать американские ученые, сформулировавшие концепцию «человеческих отношений» на рубеже 1920 — 30-х годов.

*Гастев Алексей Капитонович* известен как выдающийся теоретик и практик научной организации труда и управления производством; основатель и руководитель Центрального института труда (ЦИТ, 1921 г.), который в 1920-е годы

быстро превратился в ведущий научный, рационализаторский и учебный центр страны в области организации труда. Автор большого числа научных работ, в том числе по организации процесса труда, который, по его мнению, должен превратиться из «тяжелого ярма для рабочего» в «положительный творческий процесс». Разработанная коллективом ЦИТ концепция трудовых установок включала не только теорию трудовых движений в производственных процессах, но и теорию управленческих процессов. Характерной чертой этой концепции была идея «социализации трудового процесса», подчеркивающая решающую роль человеческого фактора.

*Ерманский Осип Аркадьевич* — один из зачинателей советской науки управления, автор известной в 1920 — 30-е годы концепции «физиологического оптимума». В основу ее разработки был положен глубокий критический анализ теории научной организации труда по Тейлору.

*Керженцев (Лебедев) Платон Михайлович* — автор множества работ, в которых он придавал большое значение разработке проблем организации управления. Отстаивал идею научной организации управления, в том числе решения таких вопросов, как организационный план, учет и контроль, структуры объединений, распределение обязанностей и ответственности среди работников организации, методы подбора и использования кадров и др. Предметом его исследований были человеческие коллективы независимо от сферы их деятельности, поэтому им были сформулированы черты общеорганизационного порядка: установление цели и задач организации, выбор типа организации, выработка плана и методов работы, использование людских и материальных ресурсов, поставка учета и контроля и др.

*Розмирович Елена Федоровна* — основатель и директор первого в стране специализированного Института техники управления. Вместе со своими коллегами она сформулировала концепцию «производственной тракторки» управленческих процессов. В ней подчеркивалось наличие общих черт, элементов и принципов построения производственных и управленческих процессов. В разработках этого института большое внимание уделялось совершенствованию техники плановой работы и учету, а также координации функций планирования, учета и организации на уровне предприятий, трестов и аппарата государственного управления.

### **Научные принципы управления**

Важным итогом теоретических разработок явилось формулирование принципов управления, то есть *общих правил, отражающих требования к управлению в определенных условиях общественного развития*. Практическое использование этих правил обеспечивает единство подходов к формированию систем управления организациями. Выше уже отмечалось, что автором первых принципов управления был А. Файоль. Они были разработаны в 1920-е годы и с успехом использовались в течение многих десятков лет (табл. 1.1).

В отечественных разработках того же периода большое внимание уделялось обоснованию принципов управления, учитывающих особенности социалистической системы хозяйствования. Результатом этой работы стали широко известные принципы управления социалистическим производством, применявшиеся для организации управления на всех уровнях. В основу системы управления любым объектом закладывались принципы, учитывающие такие

## Принципы управления

Принцип	Содержание принципа
1. Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
2. Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы
3. Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
4. Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5. Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6. Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
7. Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
8. Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
9. Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд («цепь начальников»)
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
11. Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12. Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
13. Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации («в единении — сила»)

особенности социалистического хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов (табл. 1.2). С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на всех уровнях. Наряду с этим в оте-

## Принципы управления социалистическим производством

Принцип	Содержание принципа
1. Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
2. Единоначалие и коллегиальность	Железная дисциплина во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя и коллегиальность, основанная на широком участии трудящихся в управлении
3. Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня и потребностей ее развития, экономических законов, а хозяйствование направляется на выполнение планов
4. Сочетание отраслевого и территориального подходов	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, преимущественно территориальными органами
5. Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
6. Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
7. Научность	Построение всей системы управления производством на базе достижений науки
8. Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он/она несет личную ответственность
9. Подбор и расстановка кадров	Подбор и распределение работников по участкам производства и управления в соответствии со способностями выполнять порученную работу наиболее эффективно
10. Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наиболее производительное применение труда
11. Преемственность хозяйственных решений	Принятие решений с учетом достигнутых успехов и недостатков в решении проблем предыдущих периодов и новых условий и потребностей в развитии на перспективу

чественной науке активно разрабатывались и другие теоретические и методические проблемы управления.

В дальнейшее развитие науки управления внесли вклад многочисленные ученые и школы, разрабатывавшие различные аспекты менеджмента. Разнообразие их подходов к управлению как науке было вызвано прежде всего изменениями общественного развития и новыми требованиями к управлению. Существенное влияние на развитие теоретических основ управления оказали господствовавшие в тот или иной период времени представления о роли и сущности организаций как объектов управления.

Эволюцию этих понятий на протяжении 20 века можно проследить по господствовавшим в тот или иной период типам моделей организаций (*модель — это упрощенное описание, дающее достоверное представление о свойствах и связях изучаемых явлений*). Условно можно выделить две основные модели организаций: первая рассматривает организацию как *закрытую систему*, вторая акцентирует внимание на ее *открытости и множестве связей с окружающей средой*. В соответствии с этими представлениями формировались научные школы и подходы к управлению.

### **Развитие науки управления в первой половине 20 века**

В первой половине 20 века проблемы управления организациями рассматривались и решались прежде всего с позиций их внутренних ресурсов и возможностей как объектов управления. Организации анализировались и проектировались как закрытые системы, все факторы эффективности которых следует искать внутри. Поэтому менеджмент должен обеспечивать прежде всего оптимальное использование всех видов ресурсов.

Такой подход к управлению демонстрировали представители школ научного управления, классической (административной) школы и, позднее, школ человеческих отношений и поведенческих наук. Так, *школа научного управления*, родоначальником которой был Ф. У. Тейлор, рассматривала эффективность совместного труда в организации с позиций затрат времени и движения. Расчленение работы на автономные, полностью программируемые элементы и последующий оптимальный сбор их в единое целое — обязательные условия, которые в соответствии с этой теорией формируют высокопроизводительную организацию. Модель закрытой организации отражает теоретические представления, зародившиеся в конце 19 столетия и получившие практическое воплощение в первой половине 20 века.

Еще одно направление теоретической мысли, базирующееся также на представлении об организации как закрытой системе, но учитывающее важную роль людей и их поведения, получило развитие в учениях о *человеческих отношениях и поведенческих науках* (разработки Ч. Барнарда, Н. А. Витке, А. К. Гастева, О. А. Ерманского, А. Мэйо, Ф. Селзника, М. П. Фолетт и др.). Главное поло-

жение этих учений состоит в утверждении, что человек как социальный деятель является важнейшим фактором производительности. Отсюда необходимость в развитии теории и методов формирования коллектива как особой социальной общности и межличностных отношений внутри организации. Особое значение придается стилю управления и его влиянию на производительность и удовлетворенность работников своим трудом. Наиболее полное раскрытие способностей работающих обеспечивается при демократическом стиле, способствующем вовлеченности работников не только в процесс исполнения, но и разработки управленческих решений. Главные задачи менеджмента в этих условиях заключаются в том, чтобы организовать управление персоналом, используя факторы коммуникации, мотивации и лидерства, а также поддержания отношения к членам организации как к активным человеческим ресурсам. Продуманное управление всеми внутренними процессами, связанными с поведением персонала, снимает все проблемы производительности труда, выпуска продукции, получения доходов и т. д. Таким образом, при развитии по этой модели внимание концентрируется на одном внутреннем факторе — человеческом ресурсе и подчинении ему всех остальных факторов производства. Это существенно ограничивает возможности поиска остальных резервов повышения производительности и эффективности.

В литературе справедливо отмечается, что теоретиков управления первой половины 20 века не слишком волновали проблемы деловой среды, конкуренции, сбыта и всего остального, что имело внешний для организации характер. Они придерживались взгляда на мир с позиций «замкнутой системы». Пожалуй, именно этот подход сформировал сложившуюся в этот период систему взглядов на управление (*систему взглядов на управление, вытекающую из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и воспринятую практиками управления, в литературе называют парадигмой*). Ее основные черты:

- предприятие — закрытая система, для которой характерна определенная стабильность целей, задач и условий деятельности;
- главный фактор успеха и конкурентоспособности — рост масштабов производства продукции и услуг;
- главная задача менеджмента состоит в рациональной организации производства, в эффективном использовании всех видов ресурсов и росте производительности труда;
- главными источниками прибавочной стоимости являются факторы производства и производительность труда производственных рабочих;
- основой системы управления является контроль всех видов деятельности, функциональное разделение работ, нормы, стандарты и правила, обеспечивающие дисциплину, порядок и эффективное использование всех видов ресурсов.



К такой системе научных взглядов на управление привела логика промышленного (индустриального) развития, выразившегося в формировании крупных организаций (предприятий, компаний, корпораций), на которых сосредоточиваются большие капиталы, производственные потенциалы, трудовые ресурсы. Рост числа и размеров предприятий был прямым следствием повышения деловой активности. При этом крупные предприятия, состоявшие из большого числа производственных единиц, достигали роста продаж, снижения затрат и повышения доходов путем укрепления управленческой координации. Это требовало высокой концентрации власти и единоличного принятия управленческих решений.

Именно в это время создаются бюрократические структуры, на базе которых распределяется ответственность и устанавливается четкая система взаимоотношений и ответственности. Отклонение от установленных стандартов означает разрыв единого процесса, который ведет к снижению уровня отдачи ресурсов и падению экономических показателей.

Автор теории идеальной бюрократии *Макс Вебер* (1864—1920) — профессор экономики в Германии, разработавший задолго до этого принципы и формы рациональной бюрократии, которые позднее стали широко использоваться при построении иерархических структур управления предприятиями. По теории Вебера, предприятие — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Поэтому большое значение придается:

- технико-экономическим связям и зависимостям различных факторов производства;
- использованию аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно применить на практике;
- стремлению к сохранению стабильности, всеобщему контролю и надзору за качеством и выполнением плановых заданий;
- представлению высших руководителей как людей, которые «мудрее, чем рынок», и т. п.

Орудием завоевания рынка считается не рост доходов, а снижение издержек. Хорошее управление оценивается системой показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, примененных или потребленных в процессе производства продукции или оказания услуг. Главное внимание уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат и определяется путем деления выпуска на издержки. При этом должны обеспечиваться высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, а также эффективное распределение продукции или услуг. Достижение этих «выходных» параметров гарантирует получение достаточного возврата на капитал, выживание и рост организации. Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность, например, ассортимента продукции или услуг, использования средств производства и рабочего времени, динамики брака и затрат на его исправление и т. п.

Вторая мировая война поставила определенные ограничения росту бизнеса, а всеобщая мобилизация экономики привела к ши-

рокому использованию научных методов менеджмента даже в небольших компаниях. В эти годы главными направлениями управленческих разработок стали методы и подходы, обеспечивающие максимизацию выпуска продукции и рост производительности труда. Появились и стали быстро развиваться теории принятия решений и количественных измерений.

### ***Вторая половина 20 века: поворот в развитии теоретических основ управления***

Система взглядов на управление во второй половине 20 столетия сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина века для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине века страны-лидеры (по уровню производительности труда) констатировали признаки начала перехода к эре постиндустриального, информационного развития.

Научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы второй мировой войны, привели к реструктуризации мировой экономики. Заметную роль в ней стали играть отрасли, непосредственно удовлетворявшие потребности людей и/или основанные на прогрессивных технологиях. Послевоенное производство вначале в большей мере ориентировалось на удовлетворение массовых потребностей, а по мере их насыщения — на специализированные запросы и небольшие по емкости рынки. Отсюда невиданный рост предпринимательских структур, образование большого числа малых и средних предприятий, усложнение системы связей между организациями. Жизнеспособность бизнеса стала определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью к требованиям окружающей среды. Ученые и специалисты в области менеджмента стали активно разрабатывать идеи открытости организаций как систем, активно взаимодействующих с окружающей средой, появились школы и научные направления, обосновывающие новые теоретические подходы к управлению. Среди них отметим *теории принятия решений и количественного подхода* (начало разработок — 1950—60-е годы), *ситуационный подход* (1960-е годы), *теории стратегии* (1970-е годы), *инноваций и лидерства* (1980—90-е годы). Несмотря на их различия, все эти теоретические подходы объединяет тот факт, что они рассматривают организации как открытые системы со следующими характерными чертами:

- предприятие — это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- предприятие ориентируется не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей;

- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной;
- главный источник прибыли — люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- система управления ориентируется на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.

Практики взяли на вооружение эти новые положения и стали менять свои подходы к управлению. Вот один из примеров.

Президент авиакомпании British Airways практически реализует в своей политике управления лозунг «Малое — это прекрасно» и, несмотря на падение прибылей и рост конкуренции, сокращает ее размеры. В ближайшие три года компания планирует снизить свои провозные мощности на 12%, заменить большие самолеты на меньшие по размерам (пассажиروместимости) и сократить число рейсов на европейской сети. Планируется отдавать преимущество пассажирам бизнес-класса, которые полностью оплачивают стоимость билетов, и сокращать нерентабельные объемы перевозок в экономическом классе. С этой целью в пассажирских кабинах увеличивается число мест для бизнес-класса, а на ночных рейсах предполагается установить спальные места. В связи с этой новой политикой компания планирует заменить самолеты на меньшие (Boeing 777, рассчитанные на перевозку не 400, а 260 пассажиров), но с более высокой эксплуатационной эффективностью. Компания пересмотрела свой ключевой лозунг 1980-х годов — «Люди прежде всего», заменив его на «И снова люди прежде всего». При этом кризисное положение с доходами заставляет компанию сокращать численность работающих и накладные расходы. Руководители других компаний критически оценивают эту стратегию, но в British Airways считают: «Чтобы быть лидером в бизнесе, надо рисковать» (Fortune, September 27, 1999).

Конечно, эта *новая парадигма* управления сформировалась не сразу, на ее обоснование потребовалось время, но в целом она характеризует современные представления об организациях, их месте в мире и об эффективных подходах к построению систем управления. Для первых лет второй половины 20 века было характерно стремление к увеличению управленческого контроля за всеми переменными бизнеса, и это привело к разработке *количественных подходов к принятию управленческих решений*. Использование в управлении *системного подхода* облегчило задачу рассмотрения организаций в единстве их составных частей, неразрывно связанных с внешним миром. А это усилило значение *ситуационного подхода к управлению*, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. В ситуационном подходе принятие решений ставится в прямую зависимость от анализа внешней среды. По-

зднее на первый план вышли проблемы успешного позиционирования предприятий на рынке, и это привело к развитию *теории и методов стратегического планирования*, повлекших за собой необходимость разработки таких направлений науки, как *организационная культура, инновационный менеджмент и лидерство*.

В центре современных взглядов на менеджмент находится проблема *гибкости и адаптивности* (адаптивность — это такая форма развития организации, которая позволяет сохранять ее функции путем гибкого приспособления к новым условиям) к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют *стратегию и тактику* организаций.

Важный элемент современной парадигмы управления — *признание социальной ответственности менеджмента* как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации.

В публикациях по этой проблеме имеется три главных подхода к теории социальной ответственности бизнеса:

- в соответствии с теорией М. Фридмана «Дело бизнеса — бизнес», поэтому он должен увеличивать доходы *акционеров*. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения и этим способствует не богатству, а бедности общества;
- главную ответственность компании несут перед заинтересованными группами (их называют держателями интересов) и в первую очередь перед *работающими*. Экономически эта позиция обоснована тем, что все большая часть богатства компаний создается за счет интеллекта персонала. Поэтому надо запретить акционерам продавать организацию без согласия работающих, а последних заинтересовывать в делах компании, предлагая пожизненную работу;
- большинство деловых людей занимают промежуточную позицию. По их мнению, и первый, и второй подходы имеют серьезные недостатки. Так, проведение политики баланса интересов заинтересованных групп в Германии и Японии привело в росту расходов и к сокращению найма молодых талантов. Кроме того, невозможно обеспечить работающим пожизненного найма в условиях сокращения длительности жизненного цикла компании, которая уже сейчас меньше продолжительности активной жизни людей.

Не принесла плодов и политика ориентации работы исключительно на рост дивидендов для акционеров. Поэтому предлагается некая *срединная линия поведения*, учитывающая, что успехи компаний зависят также от связи с работающими и клиентами. Менеджеры должны заботиться о своей репутации социальных защитников в той же мере, как и о рынке своей продукции. Компании не должны обеспечивать своим работникам пожизненного найма, но

имеют перед ними обязательства по обучению, которое повышает шансы найти работу на новом месте в случае увольнения.

Сложность практической реализации этих концепций иллюстрирует деловая Америка, пережившая в 1990-е годы невиданный ранее стабильный подъем экономики. Считают, что значительную роль в этом сыграли крупные корпорации, объявившие себя «архитекторами бума». Однако общественное мнение о деятельности крупных корпораций весьма скептически оценивает их влияние на жизнь «простых» американцев. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного журналом Business Week в 2000 г. Три четверти взрослых американцев считают, что бизнес оказывает слишком большое влияние на все стороны жизни людей и только 47% согласны с лозунгом «Что хорошо для бизнеса, то хорошо для большинства американцев». Две трети опрошенных считают, что для крупных корпораций на первом месте стоит получение больших прибылей, а не удовлетворение потребителей безопасной, надежной и качественной продукцией. Отмечается снижение качества обслуживания, например, в таких отраслях, как воздушный транспорт и медицина (43% респондентов отметили плохое медицинское обслуживание населения). В то время как постоянно увеличиваются продолжительность рабочего времени (в том числе за счет сверхурочных часов), средний рост оплаты труда превысил уровень инфляции всего на 7,6% (по сравнению с 1992 г.), а производительность труда выросла на 17,9%. Что касается оплаты труда высшего руководства крупных корпораций, то 73% считают ее слишком высокой. И наконец, 95% опрошенных считают, что корпорации США должны иметь не только цель получения прибыли, но и учитывать потребности работников и регионов, ради удовлетворения которых они могут пожертвовать некоторой долей прибыли (Business Week, September 11, 2000).

### **Новые принципы управления**

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 1990-е годы принципы управления. В них главное внимание обращается на *человека как ключевой ресурс* организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе. Отсюда — внимание к организационной культуре, демократизации управления, честности и доверию людям, коммуникациям, стилю руководства (табл. 1.3).

Новые принципы управления заставили пересмотреть ряд положений, касающихся проектирования и организации труда на предприятиях. Так, серьезное внимание стало уделяться проблемам обогащения содержания и ротации работ, сочетанию физического труда с умственным. Существенно расширяются сферы применения групповой организации работ, в которой стимулируются и общие результаты и индивидуальные, учитывающие мастерство и ответственность каждого. Сокращается глубина разделения работ между членами групп, широко практикуются многооперационность и взаимозаменяемость. Координация и контроль базируются не столько на правилах и процедурах, установленных менеджерами, сколько на целевых установках самой группы (как части общей цели организации). Все это обеспечивает гибкость и быструю адаптацию к изменяющимся условиям

## Новые принципы управления

Содержание принципов
1. Лояльность к работающим
2. Ответственность — обязательное условие успешного управления
3. Коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали
4. Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
5. Долевое участие каждого работающего в общих результатах
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
7. Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
8. Непосредственное участие менеджеров в групповой работе — условие достижения согласованности и целостности
9. Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями
10. Этика бизнеса
11. Честное отношение и доверие к людям
12. Использование в работе фундаментальных основ менеджмента
13. Четкое представление о месте и роли организации в будущем
14. Качество личной работы и постоянное самосовершенствование

**Управленческие аспекты экономических реформ**

Общемировая тенденция к развитию рыночно-предпринимательской экономики вызвала к концу 20 века волну экономических реформ в ряде стран. Они направлены на создание условий, стимулирующих нововведения и предпринимательство и носят глобальный характер, затрагивая не только процессы внутри государств, но и межстрановые экономические отношения. При этом в каждой стране решаются свои специфические задачи и используются соответствующие им методы, что объясняет многообразие способов и приемов построения экономик нового типа. В то же время их объединяет общность целевых установок на усиление рыночных механизмов, что позволяет выделить наиболее типичные методы проведения реформ.

Например, при достижении такой крупной цели реформирования, как улучшение положения дел в общественном секторе, идут путями: рационализации механизмов правительственных затрат и государственных инвестиций; налаживания работы налоговой службы; консолидации и упрощения правительственных структур; ликвидации ненужных государственных предприятий или перевода их на коммерческие принципы работы; сокращения занятости в общественном секторе; ограничения субсидий.

Другая важная цель — развитие частного сектора — достигается посредством: ликвидации государственных монополий; ослабления барьеров для создаваемых и развивающихся фирм, особенно в сфере услуг; дерегулирования

цен; приватизации государственных предприятий; сближения уровней внутренних и мировых цен.

Для уменьшения утечки капитала и привлечения инвестиций чаще всего используются такие методы, как сокращение инфляции, снижение текущего дефицита и установление реалистического обменного курса национальной валюты (Уилсон Э., Гордон Д. Многообразие рыночных реформ// Вопросы экономики, 1992, № 3, с. 35—43).

Вклад в науку управления основных школ 20 века наглядно иллюстрирует табл. 1.4, в которой кратко сформулированы их главные идеи, высоко оцениваемые современным менеджментом.

### **1.2.2. Новые подходы к управлению организациями в Российской Федерации**

#### ***Дореформенная парадигма управления социалистическим производством***

Концепция управления, определявшая развитие теории и практики управления социалистическим производством в течение семи десятков лет, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики было всестороннее развитие личности. Экономическим фундаментом справедливого распределения по результатам труда выступала общественная собственность на средства производства. План становился главным регулятором производства.

Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социализма привела к созданию политизированной экономической теории, обосновывавшей необходимость концентрации производства, его монополизации на государственных предприятиях, закрытость народнохозяйственного комплекса страны. В соответствии с этим управленческая наука концентрировала внимание на:

- формировании принципов централизованного управления;
- разработке методов прямого управления предприятиями со стороны государства;
- обосновании приоритета народнохозяйственных интересов;
- определении границ и содержания хозяйственной самостоятельности предприятий;
- формировании оптимальной системы распределения и связей между предприятиями.

Во второй половине 20 века в отечественной науке управления проводились активные поиски объективных основ управления социалистическим производством, что привело к формулированию ряда законов и закономерностей управления.

**Вклад в современную науку управления  
различных школ и научных направлений 20 века**

<b>Научные направления и ключевые положения концепций</b>	<b>Основные идеи, используемые современным менеджментом</b>
<i>Научное управление и классическая (административная) школа (1920-е годы)</i>	
Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению	Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий
<i>Школы человеческих отношений (1930-е годы) и поведенческих наук (1950-е годы)</i>	
Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника	Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
<i>Теория принятия решений и количественный подход (1950—60-е годы)</i>	
Разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений	Субъективный подход к оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии решений
<i>Системный (1950-е годы) и ситуационный (1960-е годы) подходы</i>	
Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
<i>Теории стратегии (1960-е годы), инноваций и лидерства (1980—90-е годы)</i>	
Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновации как основа конкурентоспособности Лидерство	Разработка стратегии организации как метод конкурентной борьбы Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством

Примечание. В скобках приведены годы, характеризующие начало активных разработок по данным направлениям.



В широко известном учебнике «Теория управления социалистическим производством» (под ред. О. В. Козловой. — М., 1983, с. 42—57) сформулированы следующие законы управления:

*Закон единства системы управления*, определяющий основные процессы функционирования, характер формирования и развития социалистической системы хозяйствования. Понятие единства раскрывалось через неразрывность цепи отношений управления от высших до низших звеньев, взаимосвязь целей и интересов общества, единство функций и методов управления, а также через единые требования к руководителям и работникам аппарата управления.

*Закон пропорциональности производства и управления*, который рассматривался в качестве основы функционирования всей хозяйственной системы. Пропорциональность как закон управления распространялась на управляемую и управляющую системы и означала их соотносительность.

*Закон оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления* обосновывал оптимальный уровень централизации для каждого этапа развития в соответствии с реальными потребностями производства и уровнем его развития.

*Закон участия трудящихся в управлении производством*, на базе которого появляются все более эффективные формы общественного управления. Особое значение при этом придавалось социалистическому соревнованию.

*Закон соотносительности управляющей и управляемой систем*, отражающий динамичный и объективный процесс, происходящий под воздействием изменений в производстве и управлении. Этот закон характеризовался как закон процесса развития социалистической системы управления.

В то же время управление экономикой строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны. Это неизбежно приводило к бюрократизации и усиливало командно-административный характер системы управления, в конечном счете — снижало эффективность развития.

### ***Новая парадигма управления в условиях переходного периода***

Крутой поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа означает в то же время необходимость разработки новых подходов и взглядов на систему управления. Реформы, проводимые в нашей стране, позволят, наряду с решением социальных и экономических проблем, интегрировать народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней конкурентоспособное место. Для этого должны быть соблюдены по крайней мере два условия: реформы должны, во-первых, учитывать цели реформирования, особенности предшествующего развития и современного состояния экономики и управления; во-вторых, в их основу должно быть положено фундаментальное знание современных принципов и механизмов управления, принятых в мировом сообществе. Система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления, в сопоставлении с парадигмой командно-административной системы до-реформенного периода представлена в табл. 1.5.

Система взглядов на управление предприятиями  
и организациями Российской Федерации

Старая (сформировавшаяся в дореформенный период)	Новая (на период перехода к рыночной системе хозяйствования)
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями	3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания административных и рыночных механизмов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система связей и распределения между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора на принципах открытых, социально-ориентированных систем

Рассмотрим кратко основные положения новой парадигмы управления, сформулированной для переходных условий Российской Федерации.

*Децентрализация системы управления*, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий. Движение к рынку — это сложный процесс, неизменно и активным участником которого должно быть государство. Рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных целевых программ и т. д.

Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была повсеместно признана после разрушительного кризиса конца 1920-х годов. Глобальные социальные реформы, осуществляемые в разных странах, приводят к необходимости сочетания государственного регулирования и рычагов рынка и конкуренции. При этом на протяжении последнего столетия наблюдается необычайное расширение масштабов государственного управления, особенно в индустриальных странах.

Вот какие данные по этому поводу приводит английский журнал «Экономист»: общие расходы государств, входящих ныне в группу ОЭСР, составляли в 1870 г. примерно 8% ВВП, к 1913 г. они увеличились в среднем всего на 1%, но

уже после первой мировой войны достигли приблизительно 15%, к 1960 г. они составили 18%, в 1980 г. — 43—44%, в 1990 г. — 46%, в 1995 г. — 48—49% ВВП.

О росте значения, придаваемого государственному регулированию общественно-экономических процессов за рубежом, свидетельствуют и следующие данные, характеризующие масштабы правительственной деятельности США на федеральном уровне: 2,5 млн. занятых; покупка товаров и услуг ежегодно более чем на 130 млн. долл.; владение третьей частью земель США, 437 тыс. транспортных средств, 17 тыс. компьютеров и офисными помещениями с общей площадью, четырехкратно превышающей все площади офисов в 10 крупнейших городах США.

В 1982 г. в США функционировало 82 341 правительство, в том числе по уровням: федеральное — 1, штатные — 50, в графствах — 3041, муниципальные — 19 076, в городах и пригородах — 16 737, в школьных районах — 14 851, в специальных районах — 28 588 (Savas E. Privatization. The Key to Better Government, 1987).

Государственное управление в настоящее время понимается как сфера практической деятельности по решению проблем государственной организации и регулирования общественной жизни. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя законодательство, государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т. п.

О пристальном внимании государства к развитию экономики, ее отдельных отраслей и предприятий говорит и следующий пример. В августе 1999 г. президент США Клинтон подписал закон о программе, гарантирующей 1 млрд. долл. банковских займов для производителей стали, испытывающих затруднения в связи с импортом стали по более дешевым ценам. Таким путем правительство не только оказывало помощь сталелитейным предприятиям, но и делало эффективные инвестиции в отрасль. Правда, получить помощь по этой программе нелегко, так как ее оформление связано с большой бюрократической волокитой. И тем не менее некоторые особенно крупные производители стали (например, компании Acme Metals, Geneva Steel, Gulf States Steel) обратились за помощью в виде правительственных гарантий на займы в размерах от 100 млн. до 130 млн. долл. (Business Week, April 3, 2000).

На государство возлагается задача заполнения внерыночных зон хозяйствования. Здесь в первую очередь имеются в виду: экологическая безопасность, социально-экономические права человека, перераспределение доходов, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений. Именно таким путем государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций.

Государственное планирование и программирование, как и везде в мире, должно осуществляться преимущественно косвенными рыночными методами, включая государственные заказы, антимонопольную практику, денежную политику, движение учетной ставки и курса национальной валюты, бюджет, налоги, займы, другие финансовые рычаги, социальное законодательство и пр.

В отечественной литературе высказывается мнение, что в настоящее время уже достигнуто принципиально новое разграничение экономической компетенции между государством и частной собственностью. Собственность и компетенция государства на всех его уровнях включают: науку и образование, оборону и основную часть оборонной промышленности, электроэнергетику, дороги, транспорт, связь и коммуникации, систему здравоохранения, муниципальное жилье, поддержку северных территорий. Остальное — «от уличного ларька до крупнейших финансово-промышленных групп — частная собственность» (Шмелев Н. О консенсусе в российской экономической и социальной политике//Вопросы экономики, 1999, № 8, с. 51). Главные связи внутри этих секторов и между ними будут в дальнейшем развиваться преимущественно на основе рыночных принципов.

Роль государства по отношению к отечественным предприятиям и зарубежному бизнесу должна быть разной. Оно обязано защищать интересы российских компаний за рубежом, где им придется конкурировать с иностранными компаниями. Внутри страны государство должно выступать в качестве коммерческого партнера, который оплачивает все, что покупает, из налоговых сборов.

Роль государственных органов должна меняться на протяжении всего переходного периода от значительной в начале до минимально необходимой в конце. Различны будут и формы государственного воздействия: в них будет увеличиваться доля таких «мягких» инструментов регулирования, как налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика.

Переход к *полицентрализованной системе хозяйствования* должен обеспечить повышение роли самоуправления на всех уровнях. Центры хозяйствования все больше перемещаются в регионы, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно повышает роль координации общих усилий на уровне управления народным хозяйством в целом. Только так обеспечивается управляемость экономики страны в целом.

В рамках полномочий, предоставленных субъектам Федерации Конституцией РФ, они могут принимать нормативные акты, направленные на развитие региональной экономики. Вот пример налогового эксперимента, проводимого в Ханты-Мансийском автономном округе. Здесь был принят и введен в действие с 1 января 1999 г. Закон «О стимулировании ускоренного ввода в разработку

месторождений нефти на территории Ханты-Мансийского автономного округа». Он предусматривает формирование налоговой политики и режима реинвестирования с целью поощрения наращивания добычи и ввода новых месторождений. Закон позволяет недропользователю в течение пяти лет с начала эксплуатации месторождения реинвестировать в его разработку 100% НДС, 100% налога на прибыль, 100% налога на имущество, подлежащих перечислению в региональный бюджет, а также 50% отчислений в территориальный дорожный фонд. Фонд реинвестиций формируется за счет региональной части налоговых отчислений. Результаты не замедлили сказаться. Уже в 1999 г. на территории округа разрабатывалось 27 новых месторождений и были созданы новые рабочие места в нефтедобыче, на сервисных и обслуживающих предприятиях (Нефть и капитал, 2000, № 6, с. 36—37).

Важным положением новой парадигмы является установка на *сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора*. Государственный сектор экономики сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства, приватизации и акционирования. Однако на его долю приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны, что повышает значение эффективного хозяйствования. Оно достигается на базе комбинирования рыночных и административных методов.

О необходимости новых подходов к управлению предприятиями государственного сектора можно судить по результатам исследований, показывающим существенное отставание показателей хозяйственной деятельности предприятий, где главным крупным собственником является государство (ГП), от предприятий с преобладанием других крупных собственников: менеджеров (МП) и внешних финансовых организаций (ФП) (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Показатели деятельности предприятий  
с различными типами крупнейших собственников (1999 г., %)

Показатели	Группы предприятий		
	МП	ФП	ГП
Загрузка производственных мощностей, в % от нормального уровня	64	59	52
Загрузка рабочей силы, в % от нормального уровня	86	81	75
Доля убыточной продукции в общем выпуске	9,0	19,7	23,3
Доля убыточных предприятий по итогам последних 6 месяцев	23	43	50

Источник: Капелюшников Р. И. Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности: свидетельства мониторинга РЭБ // <http://www/libertarium.ru/libertarium/14953,1999>.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как *открытыми, социально ориентированными системами* означает решительный поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Одним из важнейших факторов развития предприятий является их конкурентоспособность, для достижения которой надо существенно расширить выполняемые функции управления. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций — далеко не полный перечень задач, которые раньше решали министерства и ведомства, а теперь стоят в ряду важнейших перед менеджментом предприятий. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией они несут и огромную социальную ответственность перед обществом (удовлетворение его потребностей в товарах и услугах), регионами, населением (экологическая безопасность, создание рабочих мест и т. п.) и трудовыми коллективами (повышение качества трудовой жизни).

### **Выводы**

20 век испытал мощное влияние менеджмента на все стороны жизни общества, организаций и людей. Именно в этот период управление сформировалось как наука, которая сумела обобщить богатую управленческую практику и разработала обоснованные рекомендации по ее совершенствованию. Многочисленные и разнообразные по своим подходам и содержанию теории и школы значительно расширили представление об управлении как самостоятельной области знаний и о возможности его применения.

Принципы, формы и методы менеджмента распространились из сферы организаций бизнеса на учреждения науки, образования, здравоохранения, религии; они активно используются в искусстве и политике, что совсем недавно считалось практически невозможным. Одновременно с этим растет признание и того факта, что менеджмент является областью профессионально подготовленных людей, обладающих искусством управления. Следовательно, важнейшая роль в управлении отводится человеку, его таланту, способностям, знанию и умению. Особенно большое значение это приобретает для Российской Федерации, где происходят сложные перестроечные процессы, результативность которых в значительной мере зависит от организации управления и вовлеченности в этот процесс людей, работающих в организациях.

### **Контрольные вопросы**

1. Приведите определения понятий «управление» и «менеджмент», выделите их главные характеристики.
2. Чем вызвано множество подходов к определению содержания управления?
3. Что общего между управлением и искусством?
4. Какие черты научного подхода свойственны управлению?

5. Какое значение имеет формулирование принципов управления?
6. Чем объясняется изменение принципов управления в разные периоды общественно-экономического развития?
7. Проанализируйте состав принципов, приведенных в табл. 1.1 и 1.3, и покажите, в чем Вы видите существенные различия.
8. Какие препятствия могут встретиться при практической реализации новых принципов управления?
9. Проанализируйте положения «старой» и «новой» парадигм управления и ответьте на следующие вопросы:
  - к каким изменениям в менеджменте предприятий приводит отказ от управленческого рационализма, ориентированного исключительно на экономию всех видов ресурсов и рост масштабов производства;
  - какое содержание вкладывается в понятия «открытая» и «закрытая» системы и какие различия связаны с этим в содержании работы менеджеров;
  - раскройте содержание ситуационного подхода к управлению с позиций лица, принимающего решения;
  - почему новый подход к управлению концентрирует внимание на потребителях и человеческих ресурсах организации.
10. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?

## **ГЛАВА 2**

# **ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — ОРГАНИЗАЦИЯ**

### **Учебные цели**

В результате изучения материалов главы 2 Вы будете:

- иметь представление о роли организаций и предприятий в жизни общества;
- понимать, что представляет собой организация как система;
- знать виды и классификацию процессов, осуществляемых в организации;
- иметь представление о характеристиках организаций как объектов управления;
- иметь представление о современных тенденциях в развитии организационных форм;
- знать виды интеграционных образований и их особенности как объектов управления;
- знать особенности сетевых форм интеграции и принципы управления деловыми сетями.

## **2.1. Понятие и теоретические основы организации**

### **2.1.1. Определение понятия и роли организаций в обществе**

#### **Организация: понятие и черты**

Современный мир нередко рассматривается как мир организаций, которые представляют собой *совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей*. О том, что это достаточно эффективный механизм решения общественных задач, свидетельствует факт их повсеместного распространения и проникновения во все сферы и на всем протяжении жизни каждого человека. Они и создаются-то для удовлетворения его разнообразных потребностей, а это приводит к большим различиям в их назначении, роли, размерах, строении,



отношениях с государственными органами и других характеристиках, позволяющих выделять их среди множества других.

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими общими чертами:

- *целями*, отражающими их предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;
- *персоналом или работниками*, обладающими квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;
- *разделением труда*, осуществляемым в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающим рациональную структуризацию работ и задач;
- *коммуникациями*, то есть различными видами связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;
- *формальными правилами поведения, процедурами и контролем*, устанавливаемыми для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;
- *уровнями полномочий и ответственности*, устанавливающими масштабы власти для разных должностей в организации.

Организации функционируют в форме предприятий, фирм, компаний и корпораций.

### ***Роль организаций в обществе***

Роль организаций в обществе определяется тем, что, во-первых, они являются генераторами ресурсов, превращая издержки в ценности, и, во-вторых, создают полезные для общества блага, способствующие развитию человечества. Они принимают на себя все более значимую социальную роль, становясь центральным звеном общественной жизни. Ведь именно в организациях собираются и накапливаются ресурсы и знания, разумное использование которых помогает решать множество застарелых «болезней» общества, связанных с нищетой, болезнями, безработицей, бездомностью ит. п. Создавая богатство, организации тем самым увеличивают благосостояние общества, улучшают качество трудовой жизни, повышают веру людей в свои силы и возможности. В будущем возможности организаций станут еще более ощутимыми для людей.

Вот, например, как представляется будущая роль организации в работе Ф. Ж. Гуияра и Д. Н. Келли «Преобразование организации» (М., 2000, с. 359—360).

Они считают, что можно, например, создать систему школ, прикрепленных к корпорациям, которые будут привлекать в свои классы как можно больше детей и учить их тому, что потребуется в перспективе для эффективной работы. Родители и ученики могли бы сами выбирать место обучения, сравнивая школы

по программам как общего, так и специализированного образования, а компании будут оплачивать обучение в таких школах, поскольку понимают, что обучение в коммуникационную эпоху является самой выгодной инвестицией.

Сеть страховых компаний могла бы предоставить защиту от пожаров местным властям, организациям и населению, в действительности финансируя защиту активов, за которые они платят, таким образом снижая риски. Они могли бы также помочь в финансировании полиции, что сняло бы часть налогового бремени с населения и способствовало усилению возможностей полиции выполнять ее прямые функции — розыскные и силовые, пользуясь для этого созданными сетями знаний.

Современная тенденция к созданию сетевых служб здравоохранения может привести к значительному росту системы глобального обучения и предоставления соответствующих услуг. Это будет связано с растущим осознанием компаниями того, что самым ценным их активом, от которого зависят в конечном счете показатели их деятельности, являются здоровье и умные сотрудники, а не машины и оборудование или здания и сооружения.

Химические компании также получают новые возможности для расширения зоны своей деятельности. Для этого им надо научиться зарабатывать деньги на переработке токсичных отходов, которые они в настоящее время «производят». Предприятия, занимающиеся нефтепереработкой, могли бы совместно разработать новые подходы к очистке загрязненных рек, озер и других водоемов.

Эти и подобные им направления возможной деятельности могут стать действительно реальными, хотя для этого надо немало изменить в сложившейся системе отношений между организациями и обществом.

### **Организации и управление**

Когда люди объединяют свои усилия ради получения каких-то результатов, сразу возникает потребность в управлении, и в первую очередь, в организации и координации их совместной деятельности. Это дает нам повод рассматривать организацию с позиций управления ею, то есть в качестве объекта, которым надо управлять.

Многообразие назначения, целей и задач организаций означает их своеобразие и «непохожесть», поэтому для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, учитывающие особенности организации совместной деятельности работников. Отсюда логично вытекает вывод о том, что управление организациями должно строиться с учетом их специфических черт, которые не остаются неизменными во времени, а меняются как под влиянием внешних обстоятельств, так и в результате роста и развития самой организации. В соответствии с этим меняются и важнейшие показатели, по которым оцениваются значимость и достижения компаний, например объем реализации продукции, рыночная стоимость компании, рентабельность, производительность и др.

В табл. 2.1 приведены данные о российских компаниях, которые в 2000 г. оказались в числе наиболее значимых по ряду показателей. Среди них выделяются как крупнейшие по объемам реализации, рыночной стоимости и прибыли компании «Газпром», «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», нефтяная компания «Татнефть» и ОАО «Сургутнефтегаз».

## Лучшие компании Российской Федерации в 2000 г.

Рей- тинг	10 компаний с наибольшей производительностью	Рей- тинг	10 наиболее рентабельных компаний
1	«Краснодартабакпром»	1	Комсомольское-на-Амуре авиационное ПО
2	«Марс»	2	Красноярский завод цветных металлов
3	«Северная верфь»	3	РАО «Норильский никель»
4	«Бритиш америкен табакко — Ява»	4	«Балканская звезда»
5	«Северная нефть»	5	Сибирский химический комбинат
6	«Петро»	6	«Северная верфь»
7	Лианозовский молочный комбинат	7	ОАО «Сургутнефтегаз»
8	«Бритиш америкэн табакко — СТФ»	8	«Тэбукнефть»
9	Нефтяная компаний «ЛУКОЙЛ»	9	«Оренбургнефть»
10	«Донской табак»	10	Сыктывкарский ЛПК
Рей- тинг	10 крупнейших компаний по рыночной стоимости	Рей- тинг	10 крупнейших компаний по объему реализации продукции
1	ОАО «Сургутнефтегаз»	1	ОАО «Газпром»
2	Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	2	Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
3	ОАО «Газпром»	3	РАО «ЕЭС России»
4	РАО «ЕЭС России»	4	ОАО «Сургутнефтегаз»
5	Нефтяная компания «ЮКОС»	5	РАО «Норильский никель»
6	«Мобильные телесистемы»	6	Башкирская топливная компания
7	РАО «Норильский никель»	7	Нефтяная компания «ЮКОС»
8	«Ростелеком»	8	АвтоВАЗ
9	Нефтяная компания «Сибнефть»	9	Нефтяная компания «Роснефть»
10	«Татнефть»	10	Нефтяная компания «Тат- нефть»

Источник: Эксперт, 2 октября 2000, № 37, с. 54, 58.

## 2.1.2. Организация как система

### *Понятие организационной системы*

В главе 1 уже отмечалось, что в 20 веке сформировались две основные модели организаций, каждая из которых базируется на ее представлении как системы. Этому способствовало развитие общей теории систем, облегчившей задачу рассмотрения организации в единстве всех составляющих элементов и подсистем. основополагающий вклад в это научное направление сделали такие ученые, как В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, В. В. Дружинин, Дж. Лорш, П. Лоуренс, В. Н. Садовский, А. Чандлер, Э. Г. Юдин и многие другие российские и иностранные исследователи.

Существует много определений понятия системы, и, как утверждал академик А. И. Берг, все они достаточно верны. По его определению *система* представляет собой абстрактный (языковой) аналог (модель) реального объекта или явления, но в то же время «она не то же самое, что объект. Система — это то, что нам нужно знать о данном объекте, чтобы решить какую-то конкретную задачу исследования, планирования и управления» (Берг А. И. Информация и управление. М., 1966, с. 11—12). Другой известный ученый Ст. Бир определил систему как «взаимосвязь самых различных элементов» (Бир Ст. Кибернетика и управление производством. М., 1965, с. 22).

В первых работах по общей теории систем главное внимание уделялось рассмотрению внутренних элементов и связей между ними, структурам и процессам, обеспечивающим достижение целей и получение результата. С позиций системного подхода организация рассматривалась как «любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей» (Цыгичко В. Н. Руководителю — о принятии решений. М., 1991, с. 9), а управление рассматривалось как «свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние связи» (Бир Ст. с. 322).

По мере усложнения связей организаций с внешней средой акцент в работах по системному представлению организаций переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате сформировались черты модели организации как открытой системы (табл. 2.2).

### *Внешняя среда организационной системы*

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собою и взаимоотношения с внешним окружением. *Внешняя среда* характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за

## Организация как открытая система

Черты и свойства	Характеристика, обоснование
Компоненты	Система состоит из некоторого количества частей, называемых компонентами или элементами; они необходимы для достижения целей системы
Связи	Компоненты системы связаны между собою, что обеспечивает непрерывность протекающих в системе процессов
Структура	Форма связи организационно закреплена в структуре, что обеспечивает устойчивость и придает системе стабильность; для систем характерна иерархичность построения структур, то есть наличие в них подсистем
Взаимодействие	Компоненты воздействуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее, и только во взаимодействии всех элементов и связей возможны процессы, с помощью которых возникает результат
Процесс	В системе одновременно осуществляется ряд процессов, каждый из которых связан с какими-либо изменениями. Процессы изменяют ресурсы, входящие в систему, превращают их в продукты и услуги
Холизм и эмерджентные свойства	Система — целостность (англ. holism, от греч. holos — целое), проявляющая свойства, возникающие только в результате взаимодействия ее компонентов
Идентификация	Свойства системы, на основании которых ее можно идентифицировать, то есть отличить от других явлений, не входящих в систему; для этого надо определить границы, отделяющие систему от окружающей среды
Окружение	Явления и факторы, которые, не являясь частью системы, существенно влияют на нее. Они образуют окружающую среду системы и своим воздействием могут менять ее поведение
Концепция	Система — это концепция, ее особая форма отражает цели и ценности людей, которые являются ее неотъемлемыми элементами и реализуют собственные идеи о том, какой должна быть система

границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. На рис. 2.1 эти факторы изображены в виде двух кругов, образующих внешнее окружение организации.

В первом круге, непосредственно прилегающем к ней, представлены организации и люди, которые связаны с данным пред-



Рис. 2.1. Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

приятием в силу выполняемых ими целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы, общества потребителей и пр. В условиях рыночной экономики давление рынка является самым существенным внешним фактором, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие параметры факторов первого круга:

- *сложность рынка*. Определяет ли рынок способ, темпы и технологию выполнения работ внутри самой компании? Насколько очевидно то, что надо делать? Можно ли достаточно легко понизить сложность ответных действий с целью преодоления этой сложности?
- *степень диверсификации*, характеризующая спектр продуктов, клиентов или услуг, предлагаемых на рынке и требующих ответных действий со стороны предприятия;

- *определенность и стабильность*, помогающие или, наоборот, мешающие предприятию предсказывать ход и темпы изменений на данном рынке;
- *соотношение возможностей и угроз* на данном рынке, предопределяющее его результирующую оценку для предприятия;
- *характер отношений с другими организациями*, определяющий предсказуемость требований и запросов с их стороны, наличие прямых или опосредованных связей, степень зависимости от них и т. д. (Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 201).

Важным фактором внешней среды первого ряда является конкуренция, которая в современных условиях приобретает новые черты благодаря использованию информационных технологий. Вот один из примеров, характеризующих приемы и способы завоевания рынка туристическими фирмами, широко использующими сеть Интернет для расширения услуг своим клиентам. Активно конкурируя с авиаперевозчиками, которые проявляют меньше гибкости, они создали один из наиболее развитых в индустрии путешествий сайт [www.biztravel.com](http://www.biztravel.com), который объявил о выплате компенсаций за опоздавшие и отмененные рейсы авиакомпаний American Airlines, Continental Airlines, US Airways, British Airways и Air France всем пассажирам, которые забронировали билеты через него (если оплата была произведена по карточкам американских или канадских банков). Размер компенсации 100 долл., если самолет опоздал более чем на 30 минут, и 200 долл., если прилет задержался на час или два от назначенного времени. Выплата небольших компенсаций (от 10 до 50 долл.) предлагается за разнообразные нарушения сервиса (за необеспеченное заранее заказанного меню или оговоренного места в самолете и т. д.). (Авиатранспортное обозрение, май/июнь 2000, с. 4).

Во втором ряду переменных внешней среды (см. рис. 2.1) находятся факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. В их составе политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические факторы. Рассмотрение содержания каждой из этих групп позволяет определить силу и возможное направление их воздействия на работу организации.

Влияние *политических* факторов вызывает необходимость изучения таких явлений общественной жизни, как стабильность власти, изменения в составе и политике правительства, характере проводимых реформ. Например, смена программы правительства может вызвать весьма серьезные сдвиги в характере поддержки национальной экономики, частного бизнеса, предпринимательства, государственного сектора экономики. Политическая нестабильность может увеличить риск долгосрочных инвестиций в тот или иной сектор экономики.

*Экономические факторы* оказывают влияние на организацию через такие параметры экономики, как динамика и темпы роста ва-

лового национального продукта и продукции отраслей, оплата труда, его производительность. Появление в результате структурной перестройки новых сфер деятельности с высокими показателями прибыльности и эффективности может оказать негативное влияние на положение организации из-за снижения инвестиций в ее отрасль. Изменение систем и размеров оплаты труда в экономике в целом или в конкретной отрасли может потребовать радикального пересмотра стратегии управления персоналом. В этой группе факторов следует рассматривать и другие экономические параметры, например ситуацию с предложением денег, кредитно-денежную и налоговую политику, наличие рабочих мест и уровень безработицы, динамику доходов населения, размеры инфляции и т. п. Очевидно, например, что рост инфляции сокращает покупательную способность населения и таким образом влияет на оплачиваемый спрос со стороны потребителей продукции. Новые налоги могут привести к перераспределению доходов и вызвать неблагоприятные изменения в покупательной способности клиентов организации. Высокий уровень безработицы может быть учтен при разработке кадровой политики организации и при решении вопросов оплаты труда работающих и т. д.

Анализ *демографических* факторов производится по показателям подвижности, половозрастного состава населения, коэффициентам смертности и рождаемости, динамики спроса и т. п. Сокращение коэффициента рождаемости, например, может в какой-то период времени привести к снижению спроса на детские вещи, игрушки, учебники, детские сады и школы. Тенденция к старению населения может привести к заметному изменению вкусов и характера покупок населения, увеличивая потребность в более удобных, но менее модных вещах, повышая спрос на определенные медицинские препараты, учреждения, специальное обслуживание и т. д.

*Социально-культурные* факторы оказывают существенное влияние на выбор товаров и услуг, которые стремятся приобрести люди. Он отражает определенные вкус и моду, нравственные и религиозные нормы и характеризует отношение отдельного человека к работе, условиям и оплате труда. Например, при концентрации внимания общественности на идее социальной ответственности бизнеса последний должен отреагировать введением ряда ограничений на свою деятельность или расширением своих социальных функций.

Группа *технологических* факторов отражает уровень научно-технического развития в обществе или в отрасли и в определенном смысле предопределяет возможности проектирования и создания технической системы предприятия. Поэтому среди факторов этой группы особенно большое значение имеет анализ исследований и новых разработок, выявление прогрессивных изменений в интересующих данное предприятие отраслях. Все это в конечном счете предопределяет способность компании быстрее других применить



новые технологии и продукты, а это, как правило, приводит к повышению конкурентоспособности организации.

Такой же детальный анализ должен быть проведен по остальным группам факторов внешней среды второго круга.

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Их влияние на организацию может проявляться в виде:

- *возможностей*, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;
- *угроз*, характеризующих такие факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

В условиях переходного периода, характерных для российских предприятий, учет влияния обеих групп факторов приобретает особое значение, так как со многими из них, и в первую очередь с новыми видами угроз, руководители предприятий встречаются впервые.

Приведем примеры. В мировой практике придается большое значение такому фактору внешнего окружения предприятия, как законодательная основа его экономического развития. В условиях перехода нашего общества к рыночной экономике нередко складываются такие отношения рынка и государства, которые раньше не имели места и поэтому требуют к себе пристального внимания. Сегодняшнее состояние законодательной основы в стране оценивается специалистами в большинстве случаев как неудовлетворительное, не помогающее, а мешающее нормальному развитию экономики.

В докладе о мировом развитии в 1997 г., составленном Международным банком реконструкции и развития по результатам опросов 3600 фирм в 69 странах, приведены данные, характеризующие непредсказуемость политики правительств СНГ и их законодательных уложений (это отметили более 75% бизнесменов стран — членов СНГ) и ненадежность правового положения (это тревожит почти 80% руководителей). Кроме того, более 65% руководителей предприятий в странах СНГ указывали на нестабильность правительств, примерно 88% опасались за свою собственность и около 65% высказали претензии по поводу коррупции. На выяснение отношений с официальными властями по поводу налогов, правил ведения бизнеса и т. п. половина из них тратит более 15% времени, что в 5 раз превышает такой же показатель по другим государствам (Симония Н. О роли государства в общественном развитии: запад vs. незападные модели// Общество и экономика, 2000, № 3—4, с. 16).

Как угроза нередко расценивается состояние взаимодействия и деловых отношений между предприятиями, которые нередко, находясь под контролем со стороны криминала и посредников, вынуждены заключать невыгодные сделки. К этому же приводит преобладание бартера как формы трансакций между предприятиями.

По данным выборочного обследования, в середине 1999 г. доля бартера составляла в общем объеме расчетов предприятий с поставщиками 53,1%, с потребителями — 46,4%, что ограничивало возможности выбора партнеров по экономическим параметрам.

Безденежные поставки сырья и реализации продукции приводят к потере права предприятиями на свободное распоряжение производимой продукцией, так как у них заранее определены потребители их услуг и объемы. «Для таких предприятий, — пишет Г. Клейнер, — вопросы реализации, а следовательно, и рыночно-маркетинговые функции отходят на второй план» (Г. Клейнер. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики, 2000, № 5, с. 64—65).

### ***Внутренняя среда организационной системы***

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они предопределяют структуру предприятия, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Под *структурой* организации понимаются состав и соотношение входящих в него подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. В соответствии с этим каждая организация имеет структуру, в составе которой выделяют производственные и управленческие подсистемы. В свою очередь, в структуре управления нередко создаются функциональные подсистемы, к которым относятся маркетинг, управление нововведениями, управление производством, управление персоналом и т. п.

*Ресурсы*, как фактор внутренней среды, также связаны с протекающими в организации процессами. Для их осуществления необходимо иметь все виды ресурсов — трудовые, материальные, денежные, информационные — в количествах, обеспечивающих решение поставленных целей и задач. Особенностью данного фактора внутренней среды организации является его прямая связь с внешней средой, которая выступает в данном случае как «поставщик» всего необходимого. Отсюда понятна связь между состоянием ресурсного обеспечения и качеством процессов, протекающих в организации. Она проявляется через такие параметры, как, например, общий уровень образования в стране, состояние здоровья населения, технологическое развитие, системы и размеры оплаты труда и т. п.

*Культура организации* — это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, а следовательно, и на процессы, протекающие в организации

### ***Связь между внутренней и внешней средой организации***

Внутренняя среда организации зависит от внешней, и эту связь наглядно иллюстрирует рис. 2.2, на котором организация представляет собой органическую составляющую внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать свое предназначение, и предлагая ей результаты своих усилий по преобразо-

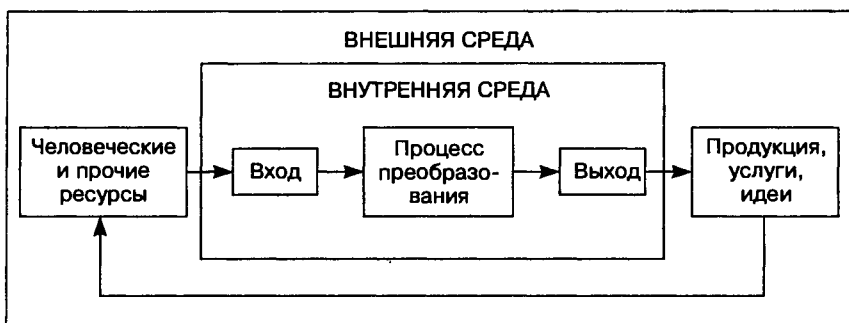


Рис. 2.2. Связь и взаимодействие внешней среды с процессом преобразования в организации

ванию ресурсов в продукцию и услуги. По существу, это характеризует иерархичность построения общественной жизни, и организация является всего лишь подсистемой, входящей в состав системы более высокого уровня. Преобразования, происходящие в ней, связаны с выполнением различных, взаимоувязанных между собой, процессов.

### 2.1.3. Организация как система процессов

#### **Виды процессов в организации**

*Процесс* представляет собой определенную совокупность действий, направленных на преобразование ресурсов в результаты, которые чаще всего выступают в виде продукции или услуг. Рассмотрение организации как системы убеждает в том, что каждое предприятие представляет собой совокупность процессов, отсутствие которых означает, что предприятие не функционирует.

В любой организации одновременно протекает большое число процессов, различающихся как по своему назначению, так и по основным характеристикам. При самом общем подходе все ключевые процессы в организации подразделяют на две группы:

- носящие *материально-вещественный* характер;
- *информационные*.

Как правило, обе группы процессов имеют место во всех организациях, но в некоторых могут преобладать процессы материально-вещественные (например, на предприятиях, связанных с переработкой сырья и материалов в продукцию) или информационные (например, в консультационных фирмах, где сбор, переработка и продажа информации отражают их предназначение).

Другой подход к классификации всего множества процессов, происходящих в организации, базируется на их роли в создании

новых ценностей. В соответствии с этим критерием все процессы подразделяются на три группы:

- *первичные, или основные*, включающие все виды работ, непосредственно связанных с производством продукции или услуг и обеспечивающих жизнедеятельность организации;
- *вторичные, или обеспечивающие*, задачей которых является поддержание основных процессов с позиций их непрерывности и экономичности;
- *управленческие (инфраструктурные)*, включающие работы по установлению целей и направлений первых двух групп процессов; они формируют условия и используют факторы, необходимые для достижения организацией ее целей.

Взаимосвязь процессов обеспечивает создание ценностей и получение прибыли, что наглядно представляет модель (рис. 2.3), предложенная М. Портером и названная им «цепочкой ценности» (value chain).

### Состав основных процессов

*Основные процессы* на рис. 2.3 представлены в виде таких операций, как обеспечение поставок сырья и материалов (внутренняя или предпроизводственная логистика), их преобразование в конечный продукт (собственно производство), обеспечение сбыта продукции, маркетинг и продажа конечной продукции (внешняя или послепроизводственная логистика), а также послепродажное обслуживание (сервис). *Понятие логистики*, использованное здесь, раскрывается как *система единого управления потоками информации и процессами сборки, движения и складирования товаров с целью поставки их в необходимом количестве и комплектно в нужное время и место с минимальными затратами*.



Рис. 2.3. Цепочка ценности

Источник: Портер М. Международная конкуренция. М., 1993, с. 60.

Более детальный состав основных процессов, связанных с производством и сбытом продукции, представлен ниже (Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы// Проблемы теории и практики управления, 1994, № 1, с. 89—90).

1. Внутренняя или предпроизводственная логистика — получение, хранение, распределение средств производства, включающие:

- приемку товаров,
- контроль запасов,
- внутривозвратской транспорт,
- хранение товаров на складах,
- управление запасами.

2. Производство (операции) — превращение входных продуктов в конечный продукт включает:

- технологические операции — работа на оборудовании,
- сборку,
- контроль качества,
- упаковку,
- техническое обслуживание оборудования.

3. Послепроизводственная логистика — хранение и распределение конечного продукта, предназначенного для потребителя, включает:

- размещение готовой продукции на складе,
- обработку заказов,
- доставку товаров.

4. Послепродажное обслуживание — сохранение и/или повышение потребительской стоимости и маркетинг товара включает:

- маркетинговые операции по изучению потребностей клиентуры, оформлению товара, ценообразованию, стимулированию и осуществлению товарообменного процесса,
- установочные работы,
- ремонт,
- поставку запасных частей,
- подготовку клиентов и изменение товара по их запросам.

### **Состав вспомогательных процессов**

*Вспомогательные* процессы (вторичные или обеспечивающие по приведенной выше классификации) связаны с закупкой сырья и материалов, развитием технологии и управлением человеческими ресурсами. Их состав может быть представлен следующими работами.

1. Снабжение — приобретение всех видов входных ресурсов включает покупку:

- сырья, основных и вспомогательных материалов,
- лабораторного и конторского оборудования,
- производственных и административных зданий,
- консультационных и бухгалтерских услуг.

2. Технологическое развитие включает:

- научные исследования и разработки,
- распространение нововведений по всем подразделениям,
- совершенствование счетно-вычислительных и информационных систем, производственных процессов, складского хозяйства и пр.

3. Управление персоналом включает:

- набор,
- расстановку,
- подготовку и переподготовку кадров,
- установление систем оплаты труда.

Для иллюстрации практического воплощения процессного представления об организации на рис. 2.4 приведен пример схематического изображения процесса покупок, разработанного в компании ABB UFTM Ltd.

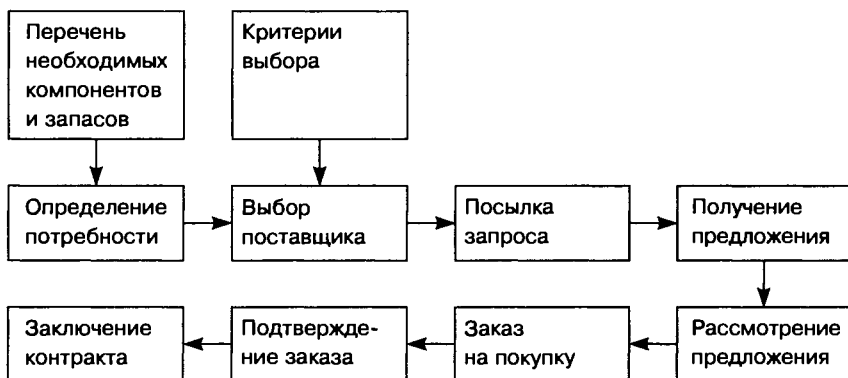


Рис. 2.4. Схема процесса покупок компании ABB UFTM Ltd.

Некоторые из процессов организация выполняет наилучшим образом, другие — хуже по сравнению с конкурентами. В условиях борьбы за выживание и рынки важнейшее значение приобретает выделение (определение, распознавание) тех видов компетенции, по которым можно достичь наилучших результатов (показателей) и повысить конкурентоспособность. Это так называемые ключевые компетенции — термин, относящийся к уникальному искусству и видам работ, которые компания выполняет лучше своих конкурентов. Они отражают такие способности, которые ценятся на рынке, но их трудно имитировать, поэтому компания использует эти преимущества. Связь между компетентностью и конкурентоспособностью устанавливается эмпирическим путем.

### **Управленческие процессы**

Последняя составляющая на рис. 2.4 — инфраструктура, включающая *управленческие процессы*, необходимые для осуществления общего администрирования, планирования финансирования, бух-

галтерского учета, правовой поддержки, связей с государственными учреждениями.

Чтобы получить прибыль, компании необходимо постоянно осуществлять контроль издержек и ценностей, создаваемых в каждом звене цепочки, и корректировать процессы в направлении повышения их эффективности. Эти задачи выполняют процессы управления, в результате принимаются решения о действиях, которые должны выполняться в организации. Это подчеркивает значение, которое имеет проектирование процессов и их взаимосвязей.

На рис. 2.5 приведено схематическое изображение модели процессов в организации, дающее представление о связях между всеми видами процессов. Эту связь осуществляют менеджеры, которые принимают решения, используя информацию, поступающую как из внешней среды, так и в результате выполнения всей совокупности процессов внутри организации.

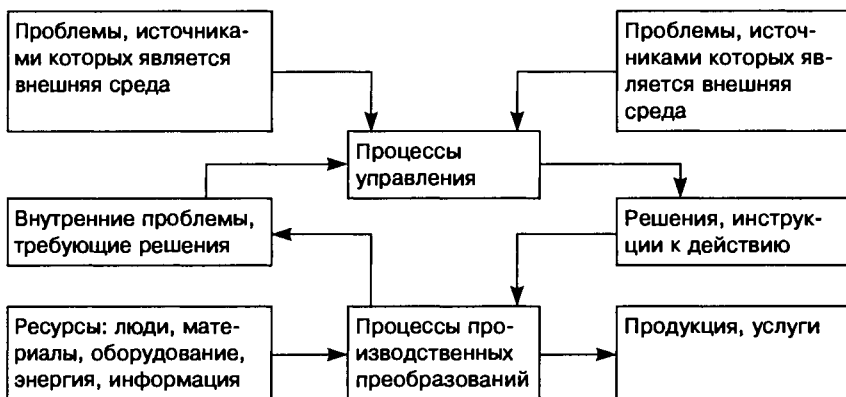


Рис. 2.5. Схема связей процессов в организации

Источник: Keuning D. Management: a contemporary approach. L., 1998, р. 574.

На данной схеме в блоке процессов производственных преобразований отобразена совокупность основных и вспомогательных (обеспечивающих) процессов, включающих процессы маркетинга и продаж, покупок, производства или услуг, исследований и развития, управления персоналом, финансами и информацией. Именно отсюда в блок процесса управления направляется информация о параметрах операционной деятельности и о решениях, которые необходимы внутренней среде организации для ее нормального функционирования. В блоке процессов управления сконцентрированы процессы, необходимые для выполнения управленческих функций (планирования, организации и др.). Они формируются под воздей-

ствием переработки информации из внешней среды и той, которая поступила из блока процессов производственных преобразований. Результатом управленческих процессов являются решения, необходимые для нормального и эффективного функционирования основных и вспомогательных процессов, а также контрольная информация, предоставляемая исполнителям решений. Таким образом, общее управление направляет, формирует и определяет содержание операционных процессов и за счет этого обеспечивает условия для поддержания низкого уровня затрат и роста доходов от продаж. Другими словами, общая управленческая деятельность направлена на создание ценностей и обеспечение прибыльной работы.

#### **2.1.4. Описание организации как объекта управления**

##### ***Параметры описания***

Любая организация как объект управления, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, число и состав которых зависят от целей этого описания. Самое общее представление об организации как объекте управления можно получить, имея информацию о ее назначении, правовой основе, месте нахождения, ресурсах, истории создания и развития, имидже в деловых кругах и у потребителей. Кроме того, представляет интерес структура организации, разделение труда и распределение ролей, господствующая в ней организационная культура. Эти параметры прямо или косвенно отражают черты и организацию управления компанией, используемые ею методы менеджмента и систему взаимоотношений как внутри, так и с другими организациями деловой среды (табл. 2.3).

##### ***Значение параметров для характеристики организации***

***Назначение организации.*** Эта характеристика необходима для определения места и роли организации в общем экономическом пространстве. Ее значение оценивается по таким признакам, как виды производимой продукции или услуг, приоритетные направления удовлетворения общественных потребностей и т. д. В современной экономике определить назначение организации не так-то легко, так как большинство крупных и средних по размерам компаний являются диверсифицированными. Поэтому чтобы ответить на вопрос о назначении той или иной компании, необходимо определить сферу ее основной деятельности или ключевой компетенции, то есть ту область потребностей, удовлетворение которой она рассматривает как приоритетную. (Например, фирма Boeing считает сферой своей компетенции интегрированные комплексные системы, Sony — миниатюризацию, Philips — видеоинформацию.)



## Описание организации как объекта управления

Параметр описания	Характеристика
Название, местонахождение	Официальное наименование, адресные данные
Назначение	Цели и виды продукции и услуг
Отраслевая принадлежность	При многопрофильности выделяется главная отрасль
Правовая форма и вид собственности	В соответствии с Гражданским кодексом и законами Российской Федерации
Историческая справка	Основные этапы развития, определившие современное состояние организации
Структура	Состав ее подсистем (производственных и управляющих)
Структура управления	Тип, вид, сложность, управляемость
Ресурсы	Основные виды, размеры
Культура	Ценности, разделяемые членами
Ключевые факторы внешней среды	Факторы прямого и косвенного воздействия, особое внимание — организациям-конкурентам
Руководство	Разделение власти и ответственности, стиль

*Местонахождение* организации является важной характеристикой, которая отражает географию размещения ее подразделений и филиалов, а также предопределяет характер территориальных связей с другими организациями.

*Отраслевая принадлежность.* С точки зрения управления организациями большое значение имеет их отнесение к тем или иным секторам и отраслям экономики. В составе экономики выделяют три сектора, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

1) отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского хозяйства, лесного хозяйства, рыбного хозяйства, угольной промышленности и т. д.;

2) отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т. д.;

3) отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это: банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства,

розничная торговля и др.; в состав этого сектора в последнее время включают также все организации и институты, которые занимаются такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Высказывается обоснованное мнение, что эта группа организаций должна выделиться в четвертый сектор, который хоть и сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль управления большими и сложными системами.

Другой подход к делению экономики на сектора предполагает выделение двух составляющих:

- корпоративного сектора, в который входят сверхкрупные и крупные предприятия и организации страны;
- индивидуально-предпринимательского, включающего в свой состав индивидуальных предпринимателей и предпринимательские структуры среднего и малого размера.

*Правовая основа и форма собственности организации* являются важными показателями, характеризующими установленные законом условия ее существования.

Противоречивость и изменчивость российского законодательства нередко являются причиной серьезных изменений в положении организации. Так, ЗАО «КИА—Балтика» — совместное российско-корейское предприятие по производству автомобилей — создавалось на условиях, что Калининградская область получает статус особой экономической зоны (ОЭЗ) и в соответствии с законом РФ, вступившим в силу в январе 1996 г., товаропроизводители будут уплачивать НДС лишь со стоимости продукции, добавленной на территории ОЭЗ. Однако позднее вышел еще один Федеральный закон о налоге на добавленную стоимость, по которому предусматривается полная уплата НДС для всех предприятий ОЭЗ, в том числе и для КИА—Балтика. В результате налоги «съели» то ценовое преимущество российских автомобилей по сравнению с импортируемыми, на котором базировалась стратегия управления и развития автомобильной отрасли.

Другой пример из практики московского правительства иллюстрирует, чего могут добиться организации, имея правовую поддержку государственных органов власти. Постановлением московского правительства «О мерах по поддержке предприятий текстильной и легкой промышленности» швейному предприятию ОАО «Вымпел» были предоставлены на два года налоговые каникулы по платежам в местный бюджет и на 20% снижена стоимость воды и затраты на канализацию. Тем самым предприятие, по существу, получило двухлетний беспроцентный кредит и возможности активного продвижения своей продукции не только внутри страны, но и на западные рынки (высокое качество московских пальто и сравнительно низкие цены вызвали за рубежом ажиотажный спрос).

*Историческая справка* позволяет восстановить эволюцию и этапы развития организации, уточнить стадию ее жизненного цикла, заглянуть в прошлые успехи и провалы, выявить динамику и, главное, оценить предпринятые ранее шаги для достижения того со-

стояния, в котором организация находится сейчас. История поможет восстановить необходимые традиции, заострить внимание на общих ценностях, избежать повторения ошибок.

Значение исторического подхода к рассмотрению изменений в управлении организациями иллюстрируют конкретные события, которые имели место в российской экономике в конце 1980-х—90-е годы, когда стали активно осуществляться меры по изменению роли и положения предприятий как основного звена народнохозяйственного комплекса.

Законом «О государственном предприятии», введенным в действие в 1987 г., предприятию отводилась главная роль в развитии экономического потенциала страны и достижении высшей цели общественного производства при социализме — наиболее полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей людей. В соответствии с Законом работа предприятий должна была осуществляться в условиях полной хозяйственной самостоятельности и самофинансирования. В связи с этим было внесено много принципиальных изменений в отношении предприятия с вышестоящими органами управления (министерствами, государственными комитетами, ведомствами). Они стали строиться на основе планового управления, принципов полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления. Это была первая реальная попытка ввести экономическую заинтересованность в отношении государственного предприятия с органами командно-административной централизованной системы. Она вызвала ответные меры со стороны предприятий в виде активизации их участия в работе по обеспечению комплексного экономического и социального развития, более полного удовлетворения потребностей населения, расширения влияния на развитие территорий и др.

В 1987 г. на условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования работали всего 2,5 тыс. объединений и предприятий промышленности, выпускавшие свыше 20% общего объема товарной продукции. На них было занято 16% численности промышленно-производственного персонала отрасли. И только в 1989 г. наметился перевод на эти условия остальных промышленных предприятий, сельского хозяйства, геологии, мелиорации и водного хозяйства, энергетики.

В июне 1990 г. в связи с объявленным началом перехода к рынку был принят Закон «О предприятиях в СССР», в котором были выделены основные виды предприятий — равноправные субъекты хозяйствования в рыночной экономике. Были определены три формы собственности (советских граждан, коллегияльная и государственная), в которых могут существовать предприятия разных видов. С этого времени в организационной структуре экономики страны появились и начали довольно быстро расти новые формы предприятий — кооперативы, арендные, акционерные, совместные, а также объединения предприятий на добровольных началах — концерны, хозяйственные ассоциации, союзы и др. На начало 1991 г. сформировалась структура экономики, в которой:

- преобладали государственные предприятия; органы государственного управления сохраняли функции непосредственного хозяйствования в отношении предприятий государственной формы собственности;
- государственные предприятия несли ограниченную экономическую ответственность, сохранялась система дотирования, списания убытков и долгов, недопущения реального банкротства предприятий;
- доминировали вертикальные связи, госзаказы, осуществлялось лимитирование материальных ресурсов, поставщики прикреплялись к потребителям;

- сохранялись командно-административные отношения в структуре вертикальных связей, были слабо развиты установки на предпринимательство и риск;
- сохранялись монополия крупных производств, а также тенденция к концентрации и узкой предметной специализации производства в ключевых отраслях;
- основные составляющие рынка были в зачаточном состоянии, действенные механизмы регулирования не разработаны;
- система социальных гарантий отсутствовала, что вызвало падение уровня жизни большей части населения;
- все отчетливее проявлялась необходимость в создании новых теоретических и методологических предпосылок для реального превращения предприятия в субъект рыночного хозяйствования.

С 1995 г. организации и предприятия функционируют в условиях, определяемых Гражданским кодексом РФ.

Все эти события оказали огромное влияние на организацию и структуру управления предприятиями, применяемые ими методы и стиль руководства.

*Имидж в деловых кругах и у потребителей.* Этой характеристике организации в рыночной экономике уделяется большое внимание. И несмотря на это, в общественном мнении сложился далеко не идеальный образ компаний и ее отношений с обществом.

Об этом весьма красноречиво свидетельствует следующее заявление: «...сегодня в обществе доминирует, и не всегда обоснованно, в основном негативное восприятие корпораций. И корпорации, и их руководители в настоящее время являются лидерами в рейтинге общественных злодеев. В телевизионной утренней программе мультфильмов для детей можно увидеть, как жадные компании пытаются сбросить ядовитые отходы своего производства в живописное озеро. Днем в ток-шоу показывают бизнесменов, которые безжалостно эксплуатируют своих работников. Затем наступает время «мыльных опер» и кинофильмов, и здесь одним из персонажей почти обязательно является капиталист, который строит опасные ядерные электростанции поблизости от населенных пунктов. Конечно, в сценарии нельзя обойтись и без высокопоставленных менеджеров, которые провозят контрабандой наркотики в головках кукол или продают детей через детские дома и приюты. Какую бы гадость вы ни придумали, которую могут совершить представители бизнеса, почти всегда есть шанс, что на эту тему уже сняты фильм или телепередача» (Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М., 2000, с. 360).

Западные фирмы создают и удерживают имидж своих компаний самыми разными способами, не исключая использования потенциала фирм, известных высоким качеством продукции, но попавших в финансовые тиски.

Так, в течение четырех лет американская фирма по продаже одежды «Харве Беннарт» торговала пальто из шерстяных тканей, производимых на московском предприятии, под своей маркой. За это она платила тем, что делала регулярные заказы, вводила передовые технологии и организацию производства, учила работать по-рыночному (Эксперт, 25 мая 1998, № 19, с. 55).

Имиджу компаний до перехода на рыночные рельсы хозяйствования в нашей стране придавалось не слишком большое значение. Иное

дело теперь, когда отечественные организации выходят на мировые рынки, где их не только не ждут, но всячески препятствуют продвижению. Многие руководители предприятий поняли ситуацию на рынках и стали проявлять большую заботу по поводу создания или поддержания на высоком уровне имиджа, определяемого маркой фирмы, которая ассоциируется с высоким качеством, вызывает доверие, позитивное отношение со стороны покупателей продукции и тем самым позволяет продвигать продукцию на рынки. Создание такой марки — дело трудоемкое, требующее много усилий и времени, нередко компании не жалеют денег на ее приобретение у других организаций.

*Имидж организации — марка фирмы.* Группа «МФК—Ренессанс» приобрела компанию «Довгань» и создала под этой маркой новое ЗАО «Довгань» для производства продуктов питания. Стоимость сделки оценивается в 10 млн. долл. но, по мнению управляющего директора фонда «Спутник», входящего в группу «МФК—Ренессанс», покупка готовой марки, позволившая прежде всего сэкономить время на раскрутку, обошлась недорого, если учесть список готовых знаков и рецептов Довганя, которые можно оценить в сотню миллионов. Например, компания, владеющая такой торговой маркой, как «Кока—Кола», оценивается более чем в 150 млрд. долл. а ее торговая марка стоит несколько миллиардов (Эксперт, 29 июня 1998, № 24, с. 22—23).

## **2.2. Классификация организаций**

### **2.2.1. Критерии классификации организаций**

Многочисленные параметры, которые используются для описания организаций как объектов управления, определяют их большое разнообразие и вызывают необходимость группировки однородных предприятий. Для этого в теории и практике менеджмента используются различные *критерии*, то есть *признаки, на основании которых производится классификация.*

Существуют разные подходы к выделению критериев, на основании которых можно группировать организации. Чаще всего в теоретических работах для этого предлагается использовать критерии: формализации, форм собственности, отношения к прибыли, организационно-правовой формы, размеров, отнесения к секторам экономики.

#### ***По отнесению организаций к формальным и неформальным***

На основании *критерия формализации* выделяются:

- *формальные* организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
- *неформальные* организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружки, неформальных отношений между людьми.

Предметом нашего изучения являются *формальные хозяйственные организации*, которые в соответствии со статьей 48 (п. 1) Гражданского кодекса РФ являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

### **По формам собственности**

По критерию формы собственности организации могут быть:

- частными,
- государственными,
- муниципальными,
- иными.

### **По отношению к прибыли**

По отношению к прибыли организации подразделяются на:

- *коммерческие*, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;
- *некоммерческие*, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и отвечает этим целям.

### **По организационно-правовым формам**

По организационно-правовым формам организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны, устанавливающим формы, в которых могут функционировать коммерческие и некоммерческие организации.

Гражданским кодексом России предусмотрены организационно-правовые формы, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций. В соответствии с ним организационно-правовая форма «предприятие» сохранена для государственных и муниципальных предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (статья 132 Гражданского кодекса РФ). С учетом сложившихся в нашей стране традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются (в том числе и в данной работе) как взаимозаменяемые (табл. 2.4).

### **По размерам организаций**

По размерам или масштабам своей деятельности организации относятся к крупным, средним или малым. Такое деление чаще всего осуществляют на основании таких легко доступных для анализа

Организационно-правовые формы хозяйственных организаций  
Российской Федерации

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
Коммерческие организации	Хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товарищества на вере	Объединение <i>лиц</i> , не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала; единые и единственные собственники своего имущества
	Хозяйственное общество в форме акционерного, с ограниченной или с дополнительной ответственностью	Объединение <i>капиталов</i> , требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов; единые и единственные собственники своего имущества
	Производственный кооператив  Унитарное предприятие государственное, муниципальное	Добровольное объединение <i>граждан</i> , для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанное на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Законом предусмотрена возможность участия в его деятельности юридических лиц  Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое <i>неделимо и не распределяется по вкладам (долям, паям)</i> , в том числе между работниками предприятия. Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления
Некоммерческие организации	Потребительский кооператив	Добровольное объединение <i>граждан и юридических лиц</i> с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами
	Общественные и религиозные организации	Добровольные объединения <i>граждан</i> на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество

	Фонды	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная <i>гражданами и/или юридическими лицами</i> на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели
	Учреждения	Организация, созданная <i>собственником</i> для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
	Объединения юридических лиц: ассоциации и союзы	Некоммерческие организации, объединяющие: коммерческие организации в форме ассоциаций или союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов; общественные или некоммерческие организации, в том числе учреждения. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица

параметров, как численность занятых, объем продаж (оборот), размер уставного капитала, участие в капитале предприятия иных фирм и организаций и т. п. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для решения вопроса о реальных масштабах организации и ее отнесения к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

Например, по методологии, используемой Европейским союзом в начале 1995 г., были предложены следующие параметры отнесения предприятий к малым и средним (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## Критерии группировки предприятий

Класс предприятия	Численность занятых, человек	Годовой оборот, млн. ЭКЮ	Баланс, млн. ЭКЮ
Малое	менее 50	менее 4	менее 2
Среднее	50—250	менее 16	менее 8

Источник: Вопросы экономики, 1996, № 7, с. 51.



Размеры средних предприятий по критерию численности занятых определяются в Российской Федерации в интервале от 100 до 300 (по методологии ЕС — от 50 до 250 человек), крупных — от 300, а в некоторых отраслях — от 500 и выше. Именно последним принадлежит ведущая роль в современной экономике, хотя их число относительно невелико.

В соответствии с Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июня 1995 г. к субъектам малого предпринимательства в РФ относятся коммерческие организации — юридические лица, в уставном капитале которых доля государственной собственности РФ и субъектов Федерации, муниципальной собственности, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%; доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25% и у которых средняя численность работников не превышает:

- в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек;
- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60 человек;
- в оптовой торговле — 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек. (Россия в цифрах. 1996, с. 253).

*Качественные отличия* малых предприятий от средних и крупных организаций состоят в том, что они работают в условиях более высокого риска и неустойчивости, с одной стороны, и проявляют большую гибкость и восприимчивость к инновациям, с другой. Иными словами, в своей массе они должны быть истинными предпринимательскими структурами, основу деятельности которых составляет новаторство, творчество, нестандартные и рискованные подходы.

Соответственно формируются характерные черты их внутренней организации и внешнего делового окружения, которые в значительной мере предопределяют их особенности как объектов управления. К ним в первую очередь относятся:

*особенности производственных процессов*, предопределяющие ограниченность масштабов применяемых средств производства и технологических процессов, небольшую номенклатуру выпускаемых изделий и упрощенность системы сбыта;

*специфика системы управления и руководства*, проявляющаяся в единстве права собственности и непосредственного управления предприятием, а также в особой роли руководителя в жизни предприятия, который прямо включен практически во все функциональные области. Кроме того, система управления характеризуется

компактностью управленческой команды, многофункциональностью менеджеров, простотой структуры управления и информационных связей, быстротой принятия решений, неформальным подходом к планированию и контролю;

*состояние отдельных компонентов*, которое характеризуется особым, персонифицированным характером отношений между хозяином и работниками, порождает гибкость и восприимчивость к нововведениям, отражает небольшие размеры финансовых ресурсов и низкую капитализацию при высокой оборачиваемости капитала.

*Особенности внешних воздействий* формируют такие устойчивые характеристики малого предприятия, как:

- локальность ресурсных и сбытовых рынков;
- преобладание неформальных взаимоотношений с узким кругом поставщиков и потребителей;
- положение «ведомого» в кооперационных связях с крупными и средними предприятиями;
- высокая чувствительность к изменениям экономической конъюнктуры, политической обстановки, законодательства;
- ограниченность источников финансирования и хроническая нехватка капиталов;
- большая зависимость от системы поддержки. (Шулус А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России // Российский экономический журнал, 1997, № 5—6, с. 86—87).

## **2.2.2. Интеграция организаций**

### ***Понятие интеграции***

Под влиянием изменений, которые происходят в мировой и российской экономике, а также обострения конкуренции между странами и компаниями все большее распространение приобретают процессы интеграции. Понятие *интеграции* стало широко использоваться в 1950—60-е годы, сначала для отражения процессов, происходящих на уровне межнациональных образований и блоков (например, интеграция стран капиталистического или социалистического лагеря), а позже под влиянием тенденции к всеобщей экономической интеграции было перенесено на уровень организаций. Оно трактуется как *объединение усилий ряда организаций для достижения общей стратегической цели, укрепления их конкурентоспособности и повышения эффективности*.

### ***Виды интеграции***

В специальной литературе выделяют два основных вида интеграции организаций:

*горизонтальную*, когда происходит объединение усилий разных организаций для реализации каких-либо общих целей (например,

создание ассоциаций, общих финансовых органов, органов управления имуществом, группировок, формирование финансово-промышленных групп);

*вертикальную*, когда объединяются предприятия, связанные между собой технологически, по участию в цепочке создания ценностей (для проведения согласованной политики в области цен, маркетинга, рекламы и т. п. производится разделение зон хозяйствования, за каждым предприятием закрепляются постоянные функции).

Наряду с этим в практике слияний и объединений нередко выделяют третий тип интеграции, который представляет собой комбинацию первых двух и называется *диагональной интеграцией*.

Процесс интеграции приводит к формированию целостных образований из самостоятельно функционирующих организаций, каждая из которых воспринимает другие организации и компании как части единого экономического организма. При этом особую ценность представляют не только инициатива и умение видеть незаполненные ниши, но и способность соединять разные экономические структуры, налаживать четкую, надежную сеть взаимодействия между субъектами хозяйствования. Благодаря соединению потенциалов различных предприятий, дополняющих друг друга, создается синергетический эффект, что приводит к росту эффективности интеграционного образования. Вот как об этом говорит директор завода «Точприбор» В. И. Афанасьев: «Нужно, чтобы вся цепочка была организационно и экономически единой. Допустим, есть продукт Российского космического агентства: запуск, спутниковая связь, мониторинг экологический или за сельскохозяйственными и лесными угодьями и т. д. — от этого результата вся цепочка прокормилась, закрыла проблему возмещения израсходованных оборотных средств, получила доход, распределила его между звеньями пропорционально их вкладу в конечный результат — и в итоге все нормально работают и нормально живут».

Крупные интегрированные структуры составляют каркас экономики ведущих стран и мирового хозяйства в целом, обеспечивающий конкурентные преимущества за счет интеграции ресурсов. Ниже приводится несколько примеров интеграционных образований в мире и в нашей стране.

В ряде стран горизонтальная интеграция развивается в форме *национальных ассоциаций*, которые очень много делают в интересах производителей продукции. Так, они концентрируют информацию, проводят маркетинговые исследования, осуществляют связь с основными крупными потребителями, снабжают органы правительства квалифицированной информацией и т. п. В Европе, например, национальные ассоциации производителей станкоинструментальной продукции стран ЕС создали Европейскую ассоциацию Sesimo со штаб-квартирой в Брюсселе. В ее составе имеются комитеты по стандартизации, унификации, выработке единых требований для западного рынка. Кроме того, дирекция

ассоциации представляет и защищает интересы национальных ассоциаций в структурах ЕС.

В нашей стране также имеется немало примеров вертикальной и горизонтальной интеграции предприятий и организаций в различных секторах экономики.

Так, в угольной промышленности Кузбасса наметилась тенденция к усилению *вертикальной интеграции*, при которой хозяйствующие структуры номинально сохраняют хозяйственную и финансовую самостоятельность, но подчиняют свою деятельность целям и задачам вышестоящей организации. При этом формируются структуры, позволяющие делегировать принятие решений сверху на низовые уровни. Примером таких структур являются «Кузбассразрезуголь», «Кузнецкуголь», корпорация «Южный Кузбасс», ОАО «Угольная компания «Кузбассуголь» (ЭКО, 2000, № 2, с. 22).

Создание вертикально интегрированных объединений не всегда происходит на добровольных началах. Вот один из примеров. Тюменская нефтяная компания (ТНК) приобрела пакет акций компании «Ярославнефтеоргсинтез» (ЯНОС) и значительную долю в ее уставном капитале, чтобы усилить свои позиции. В качестве оправдания ее президент заявил, что в недалеком будущем только сбалансированные, вертикально интегрированные нефтяные компании с добычей не менее 25 млн. тонн нефти в год будут чувствовать себя на нефтяном рынке устойчиво и безопасно (объем выработки компании ЯНОС составляет 9,5 млн. тонн в год). Остальные рискуют не выжить в острой конкурентной борьбе (Нефть и капитал, 2000, № 6, с. 42—43).

Опыт агропромышленного сектора показывает, что вертикальная интеграция, ориентированная на конечный спрос, повышение конкурентоспособности, технологическую совместимость всех стадий кооперированного производства и синхронизацию поставок сырья и готовой продукции до потребителя, позволяет быстро наращивать объемы и повышать качество продукции. Пример: ОАО «Омский бекон», представляющий собой современный холдинг, включающий крупнейший комбикормовый завод, цех по переработке мяса, три мясокомбината в Омске, семь фирменных магазинов, банковские структуры. В 1998 г. в результате кооперации объем реализации составил 600 млн. рублей.

*Горизонтальная интеграция* в сельском хозяйстве обеспечивает кооперацию сельскохозяйственных предприятий и крестьянских (фермерских) хозяйств. В странах с развитой рыночной экономикой фермерские кооперативы различного типа (по сбыту и переработке продукции, материально-техническому обеспечению, производственному и финансовому обслуживанию и т. д.) обеспечивают устойчивость хозяйств, распределяют риски.

В сельском хозяйстве есть и примеры *смешанной, горизонтально-вертикальной интеграции*. Так, АОЗТ «Колос» в Пермской области объединило 28 производственных кооперативов: по производству растениеводческой, животноводческой продукции, по переработке сельскохозяйственного сырья, техническому обслуживанию, строительству, снабжению, торговле, по производству товаров и оказанию услуг населению (Крылатых Э. Н. Кооперация производителей // ЭКО, 2000, № 2, с. 133—134).

Каждая из форм интеграции имеет свои цели, что является решающим фактором в организации управления. Так, при создании *холдинга* ставятся цели проведения единой для всех участников политики, контроля за соблюдением интересов, ускорения диверсификации, концентрации ресурсов. Интересы компаний, образу-

щих ассоциацию, могут быть связаны с потребностью в лоббировании, с поиском новых рынков сбыта, проведением исследований, помощью в материально-техническом снабжении и др. При формировании финансово-промышленных групп ставятся задачи достижения необходимого взаимодействия банков с промышленностью и преодоления разрыва между секторами и отраслями экономики.

Одной из форм интеграции между крупным и малым бизнесом может быть формирование подсистем «планетарного типа», в которых взаимодействия между компаниями определяются «гравитационным полем», возникающим вокруг крупнейшего партнера. Именно его заказы, кредиты, инвестиции и другие виды ресурсов притягивают малые предприятия в это поле и объясняют их стремление интегрироваться. Нередко, однако, за этим этапом интеграции наступает другой, предполагающий полное поглощение, скупку и даже прекращение самостоятельного существования малых компаний.

Приведем пример из гражданской авиации. Английская авиакомпания British Airways в течение последних пяти лет заключила ряд партнерских соглашений с американскими авиаперевозчиками и активизировалась в направлении поглощения различных иностранных и отечественных компаний, скупая их акции. В результате многие мелкие и средние перевозчики на Западе утратили самостоятельность или прекратили существование. Ожидается, что дальнейший процесс укрупнения авиакомпаний будет происходить в рамках существующих или создающихся альянсов. В конце концов, по мнению главы British Airways К. Маршалла, в мире будет четыре-пять мощных союзов, которые будут контролировать основной объем авиаперевозок. Они будут обладать громкими именами, что позволит укрепить позиции участников этих альянсов. А так как рынки уже поделены, между этими союзами будет мощнейшая конкуренция.

Аналогичная тенденция к интеграции наметилась и в российской гражданской авиации, где после распада единого государственного предприятия «Аэрофлот» было зарегистрировано около 300 авиакомпаний. Сейчас их количество сокращается за счет поглощения мелких перевозчиков более крупными, которые таким образом увеличивают свой самолетный парк и захватывают новые рынки перевозок (Эксперт, 27 апреля 1998, № 16, с. 56—57).

Исследования, проведенные Межведомственным аналитическим центром в различных регионах Российской Федерации, выявили четкую интеграционную тенденцию в развитии крупного и малого предпринимательства. Особенно ярко она проявляется там, где производственные и финансовые показатели ухудшаются. Руководители таких предприятий считают, что интеграция с поставщиками сырья и комплектующих, с производителями аналогичной продукции (для координации сбытовой политики), с финансово-кредитными учреждениями является условием для выхода из кризисной ситуации.

Наиболее привлекательными организационными формами интеграции считаются корпоративные объединения, образующиеся в результате слияний и формирования финансово-промышленных групп, и так называемые «мягкие» объединения в виде предпринимательских союзов и сетей.

## **2.3. Объединения, сети, союзы как объекты управления**

### **2.3.1. Корпоративные объединения**

#### ***Слияния компаний***

Зарубежные компании имеют большой опыт интеграционных образований путем слияний и приобретений одними организациями других, оказавшихся в менее выгодных условиях. В теоретических работах выделяют три группы причин, вызывающих необходимость слияний и поглощений:

- *стремление защитить себя при возникновении угрозы для компании со стороны рынка* (снижение размера или характера спроса). Такие слияния носят явно *защитный характер*. В частности, именно это явилось причиной слияния двух авиационных американских корпораций McDonnell Douglas и Boeing, произошедшего вследствие сокращения на половину заказов от Пентагона) (The Economist, July 22<sup>nd</sup> 2000);
- *глобализация* и сопутствующий ей рост размеров. Например, компания Chrysler, занимающая третье место в мире среди производителей машин, объединилась с Daimler—Benz потому, что самостоятельно она дальше не могла процветать;
- *упреждение путем слияния действий конкурентов*, направленных на поглощение данной компании. Пример: Bayerische Vereinsbank предприняла попытки объединения с Hypobank под угрозой поглощения со стороны Deutsche Bank.

Ожидания, связанные с созданием интеграционных объединений путем слияний и поглощений, редко реализуются. Дело в том, что, пытаясь таким образом избежать угроз со стороны рынка или конкурентов, компании нередко импортируют свои проблемы в организацию покупателя. Поэтому главным фактором успеха нового собственника становится работа по реорганизации системы управления и прежде всего разработка четкой стратегии совместной деятельности и обоснованных путей ее реализации.

По данным консультационной фирмы KPMG (США), более чем в половине случаев слияний и поглощений их результатом стало падение цен на акции, а у трети участников не произошло видимых изменений к лучшему. И несмотря на это, в последние 2—3 года процессы слияний происходят в невиданных ранее масштабах. В 1999 г. общая цена приобретений и слияний выросла более чем

на треть и превысила 3—4 триллиона долл. В Европе, где эти процессы происходили наиболее активно, сумма сделок удвоилась и достигла 1,2 триллиона долл. (The Economist, July 22<sup>nd</sup> 2000).

Создание корпоративных объединений усиливает позиции компаний, но не означает ликвидации конкуренции между входящими в их состав предприятиями.

Примером может быть холдинговая компания «Росстанкоинструмент», осуществляющая корпоративное управление в отрасли на основе добровольного объединения более полутора сотен специализированных станкоинструментальных заводов России. Так, знаменитые токарные станки ДИП-300 и ДИП-200 выпускает не только завод «Красный пролетарий», но примерно еще 10 других российских заводов. В то же время холдинг оказывает входящим в его состав предприятиям ощутимую помощь в поиске заказов и сбыте продукции, в необходимой информации о направлениях развития мирового машиностроения и станкостроения и т. д. Тем самым поддерживается технический уровень и конкурентоспособность производимой продукции. По инициативе компании и при ее участии была сформирована и реализована программа «Государственная защита станкостроения», разработана и утверждена Правительством РФ «Стратегия развития станкостроения России до 2005 года». По такому же отраслевому принципу организованы многие зарубежные фирмы, например Fiat в Италии, General Electric в США, многие объединения в Германии, Японии и в других промышленно развитых странах (Корпоративное управление — фактор возрождения промышленности. Интервью с Н. Паничевым // Проблемы теории и практики управления, 2000, № 2).

Управление новыми образованиями, созданными путем слияний и поглощений, основывается на централизации управленческих функций, усилении управленческого контроля и создании координационных механизмов производственной деятельности (среди них: взаимное приспособление, прямое распорядительство, стандартизация процессов и результатов труда, а также умений и навыков).

### **Финансово-промышленные группы (ФПГ)**

Создание финансово-промышленных групп осуществляется путем объединения предприятий, связанных имущественными, финансовыми, производственно-технологическими и управленческими отношениями, обеспечивающими решение важнейших проблем их развития. В нашей стране оно направлено на:

- концентрацию инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики;
- ускорение научно-технического прогресса;
- повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции отечественных предприятий;
- осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности страны;

- формирование рациональных технологических и кооперационных связей в условиях рыночной экономики;
- развитие конкурентной экономической среды.

Создание и нормальное функционирование ФПГ осуществляется на правовой основе, включающей указы Президента РФ («О мерах по реализации промышленной политики при приватизации предприятий» от 16 ноября 1992 г., «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» от 5 декабря 1993 г. и «О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп» от 1 апреля 1996 г.), Федеральный закон «О финансово-промышленных группах» от 30 ноября 1995 г., а также правительственную «Программу содействия формированию промышленно-финансовых групп», объявленную 16 января 1995 г. В результате количество ФПГ в стране увеличивается, и к началу осени 1997 г. было зарегистрировано 72 ФПГ, в состав которых вошло 1121 предприятие с общей численностью работающих около 4 млн. человек.

Опыт показывает, что уже созданные и действующие в Российской Федерации ФПГ осуществляют крупные инвестиционные проекты, противодействуют спаду производства, способствуют денежной стабилизации. Кроме того, они восполняют недостающие в период перестройки механизмы межотраслевого перераспределения ресурсов и создают реальные условия для надежных, отвечающих требованиям качества, поставок и сбыта. Объединение предприятий и организаций в группу усиливает и внешнеэкономические позиции на мировых рынках, где многие транснациональные компании чаще всего организованы как финансово-индустриально-торговые комплексы, обладающие мощным потенциалом. Новая организационная форма интеграции предприятий позволяет решать стратегические проблемы развития производства и повышения его эффективности на базе акционерного соучредительства (раздела долей уставного фонда интегрированного образования). Именно корпоративная акционерная собственность является наиболее перспективной с точки зрения развития корпораций, концернов, холдингов и ФПГ.

Известно, например, что ОАО «Кондитерский концерн "Бабаевский"» занимает ведущие позиции по объему реализации продукции на российском кондитерском рынке. Его создание началось после того, как в 1995 г. Инкомбанк купил контрольный пакет акций Бабаевской фабрики. Сейчас в его состав входят ОАО «Бабаевское», ОАО «Рот Фронт», ОАО «Южуралкондитер», ЗАО «Сормовская кондитерская фабрика», ЗАО «Шоколадная фабрика "Новосибирская"», сеть торговых домов в Мурманске, Оренбурге, Смоленске, Казани, Омске, Тамбове, Красноярске, а также в Белоруссии. Концерн совместно с банком ведет активную политику на рынке, скупая региональные фабрики и развивая распределительную сеть. Вот мнение генерального директора концерна: «Будущее за крупными корпорациями, концернами типа нашего. Мелким будет тяжело, ведь только мы собираемся в ближайшем будущем занять треть российского кондитерского рынка» (Эксперт, 1 июня 1998, № 20, с. 53).



### **2.3.2. Предпринимательские сети, союзы**

#### ***Причины создания и преимущества предпринимательских сетей и союзов***

Важной формой интеграции предприятий являются предпринимательские сети и союзы (их называют также альянсами, партнерствами, кластерами, сообществами, виртуальными корпорациями; в российском бизнесе они чаще всего рассматриваются как деловые сети), объединяющие организации, каждая из которых выполняет в сети свою специфическую роль. Компании, входящие в группу, рассматриваются как субъекты хозяйственных связей и партнеры в системе взаимодействующих организаций. Это достаточно устойчивая, гибкая структура, влияющая на результаты деятельности и систему управления входящих в нее организаций, позволяющая им координировать свои действия, привлекать новых партнеров и даже конкурировать между собой. Их союз основан на сочетании средств формального контроля контрактных отношений и неформального обмена услугами.

Вот несколько примеров, показывающих разные причины и формы союзов.

На базе соглашений о сотрудничестве (договоров о совместной деятельности) между ОАО «ЛУКойл» и АО «ЗИЛ» заключен союз с целью разработки новых видов горюче-смазочных материалов для использования в производстве и эксплуатации автомобиля ЗИЛ.

Два автозавода (КамАЗ и ВАЗ) добровольно решили сосредоточить выпуск малолитражки «Ока» на площадке КамАЗа.

Предпринимательский союз создан на базе предприятий, включающих сборочный завод, конструкторское бюро и заводы по выпуску комплектующих, используемых в производстве широкофюзеляжных самолетов Ил-86.

О создании нового авиационного альянса объявила авиакомпания «Трансаэро», подписавшая соглашение с «Красноярскими авиалиниями», «Уральскими авиалиниями», «Эрë Казахстан групп» и американской «Континентал Эрлайнз». Союз предусматривает взаимное использование сетей маршрутов и продажу билетов по специальным тарифам. Это позволяет пассажирам затрачивать минимальное время на стыковки рейсов в 25 городах США и других стран.

Острая необходимость в создании стратегических союзов, партнерств и совместных предприятий испытывается в нефтяном и газовом бизнесе Российской Федерации, особенно в связи с интенсификацией освоения новых месторождений. Примером может быть организация освоения нефтеносных месторождений Северного Каспия в последние годы. Известно, что до начала 1990-х годов эта зона была мало разведана, и только одна крупнейшая нефтяная компаний «ЛУКойл» объявила Каспий зоной своих стратегических интересов. Начиная с 1995 г. она ежегодно тратила десятки миллионов долларов на проведение сейсмических работ в российском секторе и создавала мощности для поисково-разведочного бурения. В 1997 г. был объявлен первый федеральный тендер на разработку недр блока «Северный», который выиграл «ЛУКойл», а в середине 1998 г. компании «Газпром», «ЛУКойл» и «ЮКОС» обсуждали идею о создании совместного предприятия с равными долями для исследования российского

сектора. В середине 2000 г. о готовности осваивать ресурсы Каспия заявили уже почти 50% всех российских нефтегазовых компаний, начавших активно объединять усилия с другими партнерами. Так, в апреле 2000 г. нефтяная компания «Татнефть» заключила договор о стратегическом партнерстве с Калмыкией сроком на 25 лет. Компании намерены создать совместное предприятие «Калмтатнефть» для разработки месторождений «Калмнефти» на базе технологий «Татнефти» и месторождений шельфа, прилегающего к республике (Нефть и капитал, 2000, № 6, с. 66).

Значительную роль предпринимательские союзы играют в деятельности малого бизнеса, который все больше заявляет о себе как существенная составляющая цивилизованного рыночного хозяйства и неотъемлемый элемент конкурентного механизма. Необходимость создания предпринимательских союзов между малыми предприятиями диктуется их особенностями как объектов управления по сравнению с организациями более крупных масштабов. Развитие интеграционных процессов усиливает взаимодействие малых хозяйственных структур между собой и с организациями корпоративного сектора экономики.

Особенно большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в *кластеры* (или, что то же самое, группы, кусты) на определенных территориях, которые предоставляют им те или иные конкурентные преимущества (например, необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади и т. п.). В качестве таких территорий могут использоваться крупные промышленные зоны, расположенные в городах или других административно-территориальных единицах и имеющие свободные мощности в связи с реструктуризацией отечественной экономики. Именно здесь выгодно создавать кластеры компаний, в которых с самого начала может быть сосредоточена критическая масса профессионализма, искусства, инфраструктурного обеспечения и информационных взаимосвязей между компаниями определенной сферы (области) деятельности.

В качестве таких сфер, объединяющих компании в союзы, могут выступать: производство товаров для дома; различные отрасли, связанные со здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т.п. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами (см. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993, с. 173).

Исследования показывают, что в сетевых союзах происходит смещение акцента с рассмотрения фирмы как самостоятельного

хозяйственного звена, формирующего свою стратегию развития на основе согласования внутренних ресурсов с состоянием внешней окружающей среды, к анализу системы взаимодействующих фирм как единого рыночного образования. А это приводит к новой трактовке фирмы, рыночных отношений на уровне конкретных хозяйственных связей, методов управления. Между партнерами в сети складывается система взаимоотношений, которая увязывает их ресурсы, и в интересах развития сети они могут мобилизовать и совместно использовать ресурсы, принадлежащие отдельным организациям. Таким образом деятельность каждого участника встраивается в сеть и определяется ею как целостным образованием. Если эти условия нарушаются, союз может быть расторгнут, и это не такой редкий случай в практике взаимоотношений между организациями (Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления//Российский экономический журнал, 1997, № 10, с. 78—79).

Так, в мае 2000 г. руководство авиакомпаний Alitalia и KLM сообщили о распаде самого интегрированного в авиации альянса, граничившего с объединением. Инициатором разрыва отношений стала компания KLM, которая выдвинула в качестве главных причин трудности в аэропорту г. Милана Malpensa (узлом для нового альянса) и откладывающуюся приватизацию итальянского перевозчика. Было принято решение о полном прекращении совместной работы 31 августа 2000 г. и о закрытии с 1 сентября всех рейсов, выполнявшихся ранее по единым кодам. Бывшие партнеры обсуждают пути возвращения 100 млн. евро, которые KLM вложила в развитие Malpensa, и ведут переговоры с третьими сторонами о присоединении к существующим альянсам (Авиатранспортное обозрение, май—июнь 2000, с. 2).

Идеи создания предпринимательских союзов обсуждаются на диверсифицированных госпредприятиях Российской Федерации и в ряде новых частных фирм, которые видят возможность таким путем сконцентрировать свою деятельность на приоритетных направлениях, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, справляющимся с ними успешнее внутренних подразделений. Необходимость создания предпринимательских сетей понимают многие директора, озабоченные тем, как соединить и вывести на общий конечный результат всю цепочку взаимосвязанных предприятий.

В качестве примера становления деловой сети можно привести компанию ИНЭК («Информация—Экономика»), которая за 10 лет работы заняла прочное положение на рынке информационных технологий и консалтинговых услуг, прежде всего за счет формирования широкой деловой сети. Базовая фирма ИНЭК сначала специализировалась на консультационных услугах, однако вскоре основным видом ее деятельности стала разработка компьютерных программ. Это привело к необходимости формирования надежного круга партнеров, в состав которых со временем вошли: Институт компьютерных технологий,

ВНИИЭСМ, аудиторская компания, фирма «ИНЭК—Строй». Эта группа представляет собой базовую платформу услуг. Одновременно компания развивает свою партнерскую сеть, в которую входит свыше 100 компаний, и среди них — мощные конкуренты ИНЭК, сотрудничество с которыми оказывается одинаково выгодным для обеих сторон. Важным фактором конкурентоспособности группы является наличие в составе ее партнеров и клиентов авторитетных организаций (банков и известных промышленных предприятий) и государственных учреждений РФ (министерств и Центрального банка).

По мнению руководства ИНЭК, основным конкурентным преимуществом группы является универсализм в сочетании с глубокой специализацией. Благодаря сетевой организации деятельности, ИНЭК представляет собой своеобразный «супермаркет», покупатели которого могут найти все необходимое плюс дополнительные услуги в любой точке страны.

Эффективность сетевой организации достигается за счет взаимообогащения интеллектуального потенциала группы при разработке совместных проектов, когда приумножается масса ноу-хау по различным направлениям — алгоритмы, методики, типовые решения.

Все это воздействует на систему управления каждой организации, тем более, что ее границы меняют привычные очертания, а понятие внешней среды размывается. При формировании стратегии управления каждая организация сталкивается с тем, что некоторые ресурсы и виды деятельности, обычно рассматриваемые как внутренние, практически не могут ею контролироваться; в то же время ресурсы и виды деятельности, ранее считавшиеся внешними, на самом деле образуют неотъемлемую часть самой организации, поддаются ее влиянию и контролю.

### ***Характерные черты сетевых образований***

Характерные черты сетевых образований, которые необходимо учитывать в процессе управления, представлены в табл. 2.6, где выделены и раскрыты четыре устойчивых признака предпринимательских сетей как объектов управления: система ценностей, организационно-управленческое взаимодействие, преимущества и недостатки по сравнению с другими формами интеграции.

### ***Принципы управления сетевыми образованиями***

Перечисленные характеристики сетевых образований должны учитываться при формировании системы управления. Они находят отражение в теоретическом обосновании выделения трех главных принципов сетевого управления:

- сетевая культура,
- взаимность,
- доверие.

Использование именно этих принципов объясняется резким повышением роли принятых правил игры, соблюдение которых

## Характерные черты сетевых образований

Характерные черты	Содержание признаков предпринимательской сети
1. Система ценностей	Особая атмосфера взаимного доверия; взаимных обязательств; взаимной поддержки; взаимного согласия участников в соблюдении групповых интересов
2. Организационно-управленческое взаимодействие	Выделение руководящего звена на основе консенсуса; распределение ответственности между всеми звеньями; отсутствие централизации управления; свободная конкуренция между участниками за расширение своей доли в общем объеме продаж; организационная и координационная деятельность для повышения конкурентоспособности сети в целом.
3. Преимущества (сильные стороны)	Сокращение издержек на заключение сделок; снижение производственных издержек на основе специализации, разделения труда и концентрации участников на ключевых видах операций; расширение доступа к передовым технологиям и информации; ускорение внедрения нововведений и выход на новые рынки; снижение риска инновационной деятельности отказ от формализации и бюрократизации.
4. Недостатки (слабые стороны)	Отсутствие материальной и социальной поддержки своих членов из-за отказа от долгосрочных договорных форм и обычных трудовых соглашений; предпочтение специализации и концентрации на ключевых видах компетенции в отличие от универсализации; чрезмерная зависимость от кадрового состава и рисков, связанных с текучестью кадров; разнородность состава сети, неопределенность в планировании.

Источник: Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления, 1997, № 1, с. 94; Шурус А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России // Российский экономический журнал, 1997, № 7, с. 94.

требует выработки общих ценностей и единства интересов, развития двусторонних кооперационных связей (порождающих равновесную взаимность в отношениях) и формирования доверительных отношений. Но одно дело — сформулировать принципы, другое — реализовать их в повседневной борьбе компаний за выживание. Ведь временный характер сетевого образования не позволяет забывать о том, что сегодняшние партнеры завтра могут оказаться кон-

курентами. Надо помнить и о том, что образование предпринимательских сетей привело к возникновению новой, более жесткой формы конкуренции между группами.

В качестве иллюстрации приведем такой пример из зарубежного бизнеса. Недавно было объявлено о том, что южнокорейский конгломерат Daewoo и компания General Motors подписали соглашение о стратегическом альянсе, в результате которого американский автогигант получает доступ к корейскому рынку, а корейская компания сможет поправить свое тяжелое финансовое положение. В прошлом (с 1978 по 1992 г.) они уже были партнерами совместного предприятия, закрытого как будто из-за разногласий в стратегии продаж и инвестиций. Став после этого непримиримыми конкурентами, они использовали все средства, чтобы обойти друг друга на рынке продаж. Теперь компания Daewoo согласна продать американскому партнеру долю акций в ряде своих предприятий (Экспресс, 9 февраля 1998, № 5, с. 56).

### **Особенности управления виртуальной корпорацией**

Интеграция компаний, объединяемых на базе современных информационных систем, позволяет создать так называемую *виртуальную корпорацию*. Чаще всего независимые компании (поставщики, заказчики и даже бывшие конкуренты) входят в такую сеть на временной основе с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологический фундамент виртуальной корпорации составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство на «электронных» контактах. Как правило, они широко используют возможности сети Интернет, которая в последние годы развивается невиданно высокими темпами, о чем свидетельствует статистика: в 1994 г. America Online, которая обеспечила популярность The World Wide Web, имела 712 тыс. подписчиков, в 2000 г. — свыше 21 млн.

Каковы преимущества сетей? Прежде всего, это то, что они обеспечивают связь между всеми. Это их отличие от иерархической связи, где действуют формальные каналы коммуникации, по которым передается информация от руководителя к подчиненному и обратно. При сетевых связях эта иерархия как бы исчезает, ранг неясен, работа осуществляется в бригадах, которые часто формируются из работников разных отделов. Поэтому так важно формировать неформальные связи и не придерживаться формально установленных правил. Главными факторами виртуальной кооперации становятся:

- *доверие* людей друг другу, как мощный фактор развития бизнеса;
- *компетенция* участников (делать хорошо дело) и создание неформальных команд из компетентных людей;
- формирование общей *миссии*.

Приведем примеры реализации этих правил. В текущей периодике было объявлено о создании виртуального сетевого альянса в виде нового сайта, посвященного бронированию авиабилетов и другим аспектам организации авиапутешествий. Партнерами по сети стали 11 крупнейших европейских авиакомпаний (сред них такие, как Aer Lingus, Air France, Alitalia, British Airways, KLM, Lufthansa и др.), которые рассчитывают в течение ближайших двух лет захватить значительную часть он-лайн-продаж в Европе. По мнению нового руководителя авиакомпании British Airways, появление нового сайта принципиально изменит расклад сил на рынке Интернет-продаж путешествий, поскольку ни один другой источник не сможет предложить пассажирам и агентствам настолько низкие цены. Немаловажно и то, что к сотрудничеству будут привлекаться компании из других секторов рынка путешествий, объемы которого в ближайшие пять лет возрастут в 3,5 раза. За счет снижения цен он-лайн-продажи позволят существенно расширить рамки платежеспособного спроса, а это очень важно, так как сейчас этим видом услуг пользуются в первую очередь состоятельные клиенты (Авиатранспортное обозрение, май—июнь 2000, с. 8).

По мнению многих ведущих специалистов в области управления, развитие сетевых связей между организациями, входящими в виртуальную корпорацию, может иметь своим последствием пересмотр традиционных границ предприятий, так как при высокой степени кооперации трудно определить, где кончается одна и начинается другая компания.

### **Выводы**

Организации — первичные ячейки общественного устройства, играющие ключевую роль во всех сферах жизнедеятельности, и, в первую очередь, в экономической и социальной.

Характерные черты каждой организации как объекта управления оказывают влияние на построение и функционирование системы управления и эффективность работы. Эти характеристики меняются под воздействием внутренних и внешних факторов, между которыми существует тесное взаимовлияние.

Интеграция организаций представляет собой наиболее ярко выраженную тенденцию, проявляющуюся в создании мощных корпоративных и сетевых образований, радикально меняющих условия и глубину конкурентной борьбы на рынке и оказывающих существенное воздействие на работу каждого партнера. В последние годы наметилась тенденция к повышению роли деловых сетей, которые в переходных условиях позволяют организациям быстро наращивать свой производственный и инновационный потенциал.

### **Контрольные вопросы**

1. Какими свойствами обладает организация как объект управления?
2. Какими свойствами характеризуется организация как система?
3. Что такое внешняя среда организации и каков состав ее элементов?
4. Приведите характеристику внутренней среды организации.

5. Для чего необходим анализ всех процессов, протекающих в организации?
6. Что входит в состав основных (первичных) процессов в организации?
7. Приведите примерный состав вспомогательных (вторичных) процессов в организации.
8. Какую роль в организации играют управленческие процессы?
9. Какими параметрами следует описать организацию как объект управления?
10. Какие критерии используются в практике группировки организаций с целью их классификации?
11. Дайте определение формальной организации и приведите примеры, при которых их создание является необходимостью.
12. Проанализируйте классы организаций, различающихся по критерию прибыли.
13. Какие организационно-правовые формы предусмотрены Гражданским кодексом РФ для коммерческих и некоммерческих организаций?
14. Дайте определение унитарного предприятия и приведите его главные характеристики.
15. Какие критерии используются в Российской Федерации для отнесения предприятий к малым?
16. Какие особенности имеют малые предприятия как объекты управления?
17. Дайте определение понятия «интеграция» и назовите основные ее виды.
18. Что понимается под корпоративным объединением и каковы его особенности как объекта управления?
19. Какие цели преследуются при создании финансово-промышленных групп?
20. Для чего формируются предпринимательские (деловые) сети и союзы и как в них организуется управление совместной деятельностью?
21. Назовите ключевые принципы управления деловыми сетями, союзами.
22. Какие формы может иметь интеграция малого и крупного бизнеса?
23. Какие характерные черты имеет виртуальная корпорация?
24. Какую роль играет информационная технология в создании и развитии виртуального бизнеса?



## **ГЛАВА 3**

### **МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Учебные цели**

Ознакомившись с материалами данной главы, Вы будете:

- знать характерные черты и содержание управленческого труда;
- уметь формулировать требования к менеджерам;
- иметь представление о роли менеджеров и аппарата управления в организации;
- знать виды разделения и формы кооперации труда менеджеров;
- иметь представление о роли групповой работы, ее преимуществах и эффективности.

#### **3.1. Менеджер — профессиональный управляющий**

##### **3.1.1. Характерные черты и содержание управленческого труда**

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере и содержании самого труда, его предмете, применяемых средствах, результатах.

##### ***Характерные черты труда менеджеров***

Характер труда менеджеров вытекает из *сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения*. Выполняя эти функции, менеджеры непрерывно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого. Таких проблем великое множество, и они носят самый разнообразный

характер. Нередко они требуют немедленного вмешательства, в иных же случаях их решение связано с выработкой концепции развития организации или с радикальной перестройкой ранее принятой политики поведения фирмы в быстро меняющейся обстановке. Это означает, что менеджеры должны не только во время выявлять проблемы, но и владеть методами их решения, иметь четкое представление о том, какие подходы надо применить в каждом конкретном случае. К примеру, если проблема возникла в самом производстве, в финансовом отделе или исследовательском звене фирмы, ее решение потребует учета особенностей работы каждой из этих подсистем, а также изучения конкретных причин, по которым она возникла.

Но при всей несхожести решаемых задач менеджер практически всегда стремится при их решении ответить на одни и те же вопросы: Почему мы делаем ту или иную работу? Какими методами мы ее выполняем? Есть ли альтернативы, то есть другие подходы к решению? Какова полезность (ценность) этой работы и какие затраты связаны с ней? Почему растут затраты? Где и кто делает эту работу лучше нас? Что мешает нам улучшить результаты? Каковы наши сильные стороны и достижения? и т. д. Ответы на эти и множество других вопросов требуют не только времени и усилий, но нередко и огромного умственного напряжения, максимального включения и использования аналитико-конструктивных способностей человека.

Таким образом, сама специфика решаемых задач предопределяет преимущественно *умственный, 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*, работая с которой они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. При этом разнообразие решаемых задач вызывает необходимость в сборе, обработке, передаче и использовании множества самой разнообразной информации, касающейся организации в целом, ее отдельных подсистем и элементов, а также внешней среды. Количество и растущая сложность управленческих задач непрерывно увеличивают информационные потребности организации и предъявляют все новые требования к скорости и качеству обработки поступающей информации. Поэтому особое значение имеют *средства работы с информацией*, являющиеся орудиями труда менеджеров. В современных условиях это компьютеры, системы телекоммуникаций, Интернет и информационные технологии, позволяющие не только экономить время, связанное с принятием решений, но и повышать их качество.

## **Содержание труда менеджеров — функции управления**

В процессе управления менеджеры выполняют функции, необходимые для решения задач организации. Их состав впервые был установлен основателем процессной теории менеджмента Г. Файо-лем в 1916 г. Это пять логически связанных между собой видов деятельности:

- разработка политики и планирование;
- создание/построение организационной структуры;
- распорядительство — инструкции и помощь в процессе выполнения задач;
- координирование;
- контроль и регулирование.

В процессе дальнейших разработок состав функций пересматривался представителями разных управленческих школ, но в целом они придерживались процессного подхода, предложенного Файо-лем. В табл. 3.1 изложены три разных подхода к определению состава функций управления, различия между которыми состоят в том, как в них раскрывается содержание работ по каждой функции. Так, в работе 1 распорядительство как самостоятельная функция не выделяется, что предполагает наличие соответствующих действий (по инструктированию и оказанию помощи) в составе каждой функции и, в первую очередь, в процессе координирования, которое здесь рассматривается как отдельный вид работ, тогда как в работах 2 и 3 эта функция включена в состав других. В работе 2 лидерство (распорядительство по Файолю) выделено в самостоятельный элемент процесса управления, в работе 3 соответствующие действия рассматриваются в составе функции мотивации.

Подводя итоги, можно сделать некоторое обобщение, касающееся содержания функций менеджеров в организациях. Они включают:

- установление целей, которые должны быть достигнуты организацией и ее подразделениями;
- формулирование генеральной линии развития (политики, концепции) и определение тех действий, которые необходимо выполнить для реализации планов в разные периоды;
- создание условий для достижения целей, в том числе проектирование организационной структуры, структурирование функций и задач, распределение полномочий по принятию решений между подразделениями и работниками, проектирование необходимых каналов координации и коммуникации;
- стимулирование активности работников, направление их действий и контроль выполнения норм, правил и процедур. Для этого менеджерами проводится инструктирование и оказывается помощь в процессе работы, координируются действия работников, осуществляется контроль и при необходимости вносятся коррективы в планы или в ход работ.

Состав и содержание функций управления

1. Модульная программа	2. Блек и Портер	3. Кенинг
1. <i>Планирование</i> — определение целей, составление планов	1. <i>Планирование</i> — определение целей, составление планов	1. Разработка <i>политики и планирование</i> — определение миссии и курса, целей и планов
2. <i>Организовывание</i> — проектирование структуры, распределение ресурсов, полномочий и ответственности	2. <i>Организовывание</i> — проектирование структуры, распределение ресурсов, наведение порядка	2. <i>Организовывание</i> — проектирование структуры, распределение целей и задач, полномочий и ответственности
3. <i>Координирование</i> — взаимная увязка действий людей и подразделений	3. <i>Лидерство</i> — как современное представление о распорядительстве	3. <i>Мотивация и распоряжения</i> — мотивирование работающих, руководство и инструктирование/распорядительство
4. <i>Мотивирование</i> — активизация работающих путем удовлетворения их потребностей	4. <i>Мониторинг и оценка</i> — регулирование работы подчиненных, установление норм, оценка достигнутого и внесение корректив	4. <i>Контроль</i> , внесение корректив
5. <i>Контроль</i> — сопоставление результатов с планами, оценка и внесение корректив		

Источники: 1 — З. П. Румянцева, Н. Б. Филипов, Т. Б. Шрамченко. Модульная программа для менеджеров. Общее управление организацией: принципы и процессы. 2000; 2 — Black J. St., Porter L. W. Management. Meeting New Challenges. 2000; 3 — Keuning D. Management. A Contemporary Approach. 1998.

### 3.1.2. Требования к менеджерам

#### Управленческий персонал

Менеджеры в организации образуют так называемый управленческий персонал, *аппарат управления*, который называют нередко просто *менеджментом организации*. Содержание понятия «управ-

ленческий персонал» трактуется в современном менеджменте довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ) рекомендует рассматривать 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 других сфер деятельности, например экономистов, технологов, психологов и т. д.: используя свои профессиональные знания, они оказывают существенную помощь в постановке и обосновании целей и задач организации, а также в разработке методов их практической реализации. Постоянный контакт между ними — важнейшее условие нормального функционирования организации.

Международная организация труда создана в 1919 г. Основные направления ее деятельности: права человека, разработка рекомендаций по регулированию социально-трудовых отношений, обеспечение достойных условий труда и социальных гарантий. СССР был членом МОТ с 1934 по 1940 г. и вторично вступил в эту организацию в 1956 г. В настоящее время наша страна активно участвует в деятельности МОТ.

### ***Роль менеджеров в организации***

В научной литературе даются определения содержания труда менеджеров как членов организации, которые:

- определяют цели и задачи;
- управляют ресурсами организации — материальными, денежными, человеческими, информационными и др.;
- работают с информацией, необходимой для принятия решений;
- принимают решения;
- осуществляют координацию совместных действий внутри организации и за ее пределами;
- несут ответственность за работу организации в целом, ее подсистем и элементов, а также за связи с другими организациями и органами, которые тем или иным образом влияют на ее работу и состояние.

Наиболее полное описание видов работ, которые менеджеры выполняют в организации, приведено в работе канадского ученого Генри Минцберга «Работа менеджера: вымыслы и факты» (1975 г.), в которой выделено 10 специфических видов работ, объединенных по признаку однородности в три группы: межличностные контакты, работа с информацией и принятие решений (рис. 3.1).

В *межличностных контактах* менеджер, выполняющий роль главного руководителя, выступает прежде всего как *символическая фигура*, которая представляет организацию, являясь как бы ее флагом. В этой роли на менеджера возлагаются обязанности по выполнению церемониалов, посещению разных социальных мероприятий, по участию в приемах, связанных с уходом работников на пенсию, и т. д.

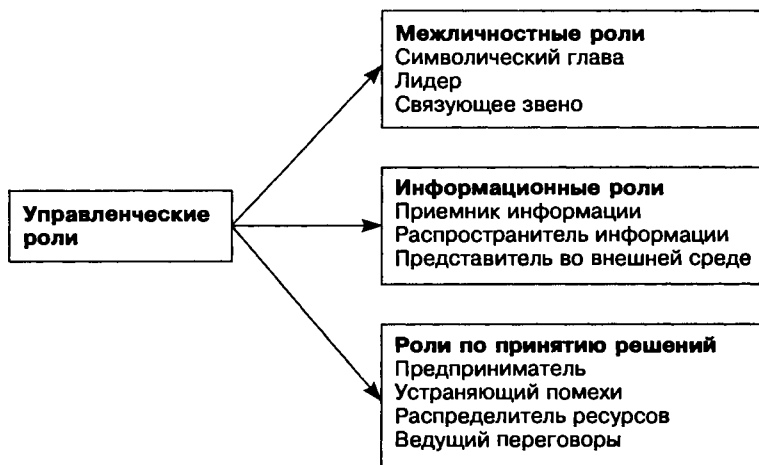


Рис. 3.1. Роли менеджеров в организации

Очень важна роль менеджера как *лидера*, то есть человека, оказывающего влияние на других работников организации. Обычно это связано с ответственностью, а также формальными полномочиями по поводу труда других людей, которые предоставляются менеджерам в организации. Но лидерское поведение менеджеров зависит от их способности использовать эти полномочия с целью мотивирования и активизации людей для наиболее эффективного достижения целей.

Роль *связующего звена* обязывает менеджеров налаживать контакты с теми, кто формально им не подчиняется. Это и менеджеры данной организации, и многие люди за ее пределами, например потребители, поставщики, официальные правительственные лица, менеджеры из других организаций. Формы контактов, которые при этом используются, самые разные, включая переписку, участие в совещаниях, телефонные разговоры, личные контакты и пр.

*Информационные роли* менеджеров пронизывают процессы их межличностных контактов и отражают важность сети контактов, создаваемых и поддерживаемых ими. Роль *приемников информации* характеризует менеджеров как людей, находящихся в постоянном поиске информации, необходимой для управления организацией и выполнения собственной работы. Эта информация может быть письменной и устной, внутренней и внешней.

Роль *распространителей информации* означает, что менеджеры не только получают, но и распространяют информацию по тем каналам связи, которые обеспечивают решение целей и задач организации или подразделений. В частности, они передают информа-

цию своим подчиненным, если у последних нет иного способа ее получения.

Третья информационная роль заключается в том, что менеджеры выступают как *представители* организации, передающие информацию о ее планах и политике для налаживания внешних контактов с другими заинтересованными лицами и компаниями.

Группа ролей, связанных с *принятием решений*, включает прежде всего такое поведение менеджеров, которое носит название предпринимательского. В роли *предпринимателей* менеджерам нередко приходится принимать решения, связанные с началом новых проектов или использованием новых возможностей. Чтобы уменьшить степень риска, такие решения часто реализуются через целую серию небольших проектов, позволяющих по ходу дела оценить практическую полезность предпринимаемых изменений.

В качестве *устраняющих помехи* менеджеры должны вносить коррективы в развитие той или иной ситуации, если существует угроза ее выхода из-под контроля. Принимая соответствующие решения, они предотвращают разрастание небольших проблем в крупные.

Одной из важнейших ролей менеджера является *распределение ресурсов*, которые необходимы для выполнения запланированных работ и достижения целей. От того, как менеджер справляется с этой работой, прямо зависят получаемые результаты, так как ресурсы всегда ограничены и надо принимать компромиссные решения. Косвенным результатом принятого решения является установление приоритетов, то есть тех видов работ или подразделений, которые в тот или иной период времени оказывают наибольшее влияние на получение запланированных результатов.

Роль *ведущих переговоров* отражает обязанности менеджеров постоянно согласовывать действия с другими членами организации и заинтересованными лицами из разных компаний.

Значение каждой из 10 ролей в работе менеджеров зависит от выполняемой ими работы и позиции, занимаемой в организации. Но само содержание этих ролей показывает, что *управленческий персонал* — это *важнейший ресурс организации*, от которого зависит само ее существование, возможности роста и развития.

К людям, относящимся к категории управленческого персонала, предъявляются специфические требования в отношении их профессиональной компетенции и личностных качеств. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы (табл. 3.2):

- специальные знания в области науки и практики управления, позволяющие осуществлять управленческий процесс;
- способности работать с людьми и управлять самими собой.

## Требования к профессиональной компетенции менеджеров

Специальные знания	Человеческие качества
Понимание природы управленческого труда и процессов управления	Владение искусством управления человеческими ресурсами организации
Знание должностных и функциональных обязанностей, способов и методов достижения целей и повышения эффективности работы	Умение налаживать внешние связи с организациями-партнерами и органами управления (государственными, региональными и пр.)
Умение использовать современные средства связи и информационную технологию для работы с информацией и принятия решений	Способность к самооценке, конструктивному анализу своих действий и непрерывному повышению квалификации
Умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени	Искусство создания атмосферы доверия, партнерства, единства целей и действий

**Требования к специальным знаниям и умениям**

Современные менеджеры должны обладать знаниями и умениями, которые позволяют им работать и выполнять свои функции в сложнейших условиях, когда:

- время все чаще становится решающим фактором успеха;
- поступающая информация может оказаться неполной и недовосточерной;
- принимаемые решения должны отвечать требованиям ситуации;
- сама ситуация характеризуется неопределенностью, быстрой сменяемостью;
- персонал организации может быть не готов к изменениям.

Эти и другие факторы предопределяют *требования к специальным знаниям и умениям* (и даже искусству), которые необходимы менеджерам.

Они, несомненно, должны уметь обосновывать и принимать *решения* в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность.

Им важно знать все, что связано с *внешней средой* организации и с теми изменениями, которые в ней происходят.

Они должны иметь четкое представление о том, как развивается *отрасль*, в которой работает предприятие. Уметь своевременно воспринимать информацию о характере проводимых в отрасли исследований, о нововведениях в области техники и технологии. Они должны знать законы и принципы рыночной конкуренции, динамики спроса и предложения на продукцию и услуги.



Менеджеры должны владеть знаниями *принципов* построения процессов управления, а также способов и приемов, с помощью которых решаются проблемы.

Им необходимы знания по управлению всеми видами *ресурсов* организации, а также умения по их эффективному распределению и использованию.

Они должны владеть *методами* планирования и прогнозирования работы организации и постоянно совершенствовать свое умение в использовании современной информационной и Интернет-технологии и средств коммуникации.

Управляя другими людьми, менеджеры должны знать, как наилучшим образом использовать *собственное время* и время, имеющееся в распоряжении организации, для получения наивысшего результата.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки (менеджмента), ее принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение приобретает непрерывный характер (см. главу 7). Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, форм, методов управленческой деятельности, которые повышают эффективность работы управляемого объекта, то есть организации.

### ***Требования к человеческим качествам***

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с тем, что они достигают целей, воздействуя на труд других людей, работающих в организации. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц — коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

Значение этой группы профессиональных качеств менеджера трудно переоценить. Еще в 1930-е годы всемирно известный специалист в области человеческих отношений Д. Карнеги дал такую оценку умению строить взаимоотношения: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми».

Перечисленные выше требования имеют особенно большое значение для руководителей. Между тем обследования, проводимые на отечественных предприятиях, показывают, что лишь немногие из них обладают такими качествами, как умение управлять людьми. Интересные данные приводит Г. Клейнер (Вопросы экономики, 1998, № 9, с. 63): среди 17 качеств, которыми должен обладать директор (обследование проводилось среди управленческого персонала), на первом месте «умение подобрать коллектив, создать «команду» (80,8% опрошенных); фактически же этим качеством обладают всего 8,3% директоров. Столько же (8,3%) наших высших руководителей «готовы передавать другим свои знания и умения», а объективная оценка работы подчиненных свойственна всего 8,7% директоров. Очевидно, что такое положение не способствует оптимальному использованию человеческого потенциала организации, а следовательно, и не обеспечивает высокой эффективности управленческой деятельности.

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 том числе в социологии и психологии) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на благоприобретенный опыт. Современные компании и корпорации тратят немалые средства на обучение менеджеров правилам и формам общения, исходя при этом из золотого принципа: лучше сегодня потратить эти деньги, чем потерять потенциальных клиентов или рынки сбыта из-за неумения менеджеров и других сотрудников строить отношения с клиентами, руководителями, друг с другом.

Приведем некоторые требования к поведенческим характеристикам современных менеджеров, характеризующие зарубежный опыт этики в сфере бизнеса:

1. Респектабельная внешность — внешняя привлекательность, хорошая осанка, умение держаться в рамках этикета и взаимодействовать с окружающими.
2. Независимое поведение, имеющее в качестве основы профессиональные знания и умения и позволяющие принимать решения самостоятельно, не пренебрегая при этом мнением других.
3. Речевые способности, предполагающие наличие риторических навыков, отработанной жестикуляции и тембра голоса.
4. Манеры, основывающиеся на знании правил этикета, внутренней собранности и осознании значимости своих действий.

5. Спокойная реакция менеджера на суждения людей о нем (или о ней), умение терпеливо выслушивать критические замечания и разумно воспринимать их, спокойно, без излишних эмоций, гнева или агрессивности. (Комарова Н., Холопова Т. Этикет в сфере бизнеса (зарубежный опыт)//Мировая экономика и международные отношения, 1997, № 6, с. 122).

Связь между особенностями труда менеджеров и теми чертами и свойствами, которые им необходимо иметь, чтобы эффективно управлять организацией, представлена на рис. 3.2

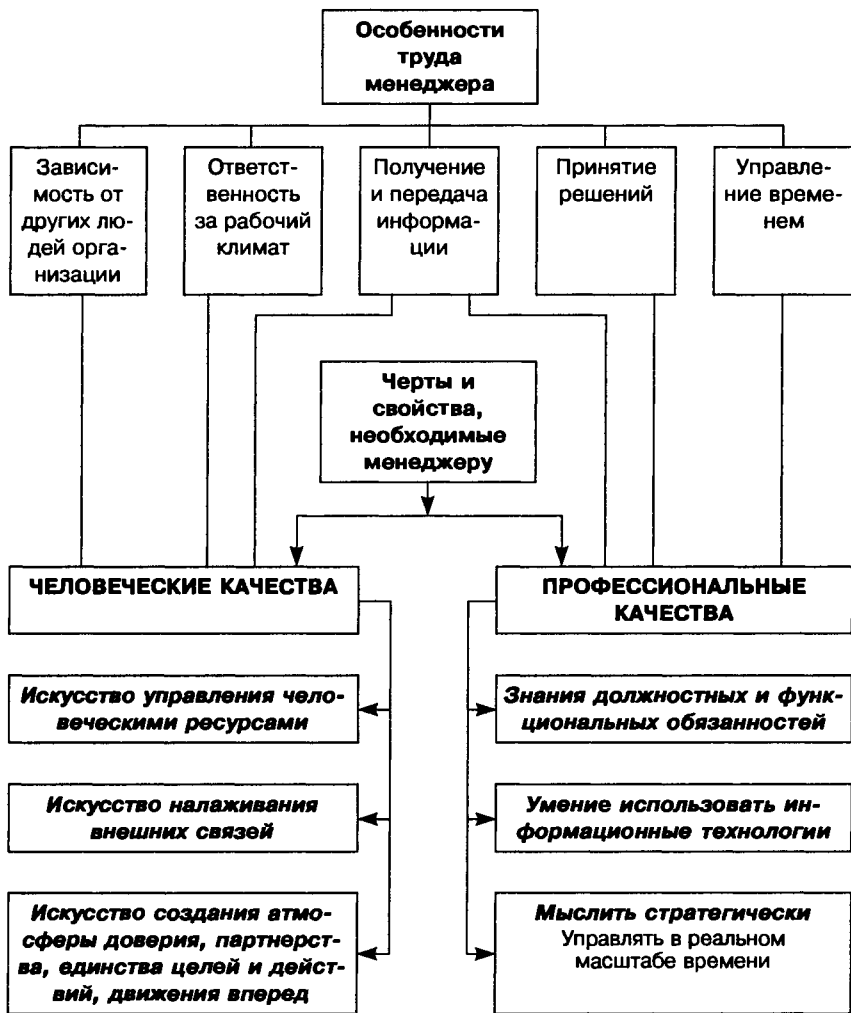


Рис. 3.2. Особенности труда, черты и свойства менеджеров как профессионалов

### 3.1.3. Характерные черты менеджера 21 века

#### *Условия и факторы, формирующие черты менеджера*

Условия экономического развития, характерные для начала нового тысячелетия и 21 века, вызывают необходимость разработки новых требований к менеджеру как к человеку и специалисту, способному справляться с увеличивающейся сложностью управленческой работы. В специальной литературе выделяются следующие главные факторы, формирующие черты такого менеджера:

- глобализация экономики;
- высокие скорости научно-технического развития;
- структурные изменения в экономике;
- рост социальной значимости организаций в обществе.

Представление о тех ключевых способностях, которые особенно высоко ценятся у современных менеджеров, меняется прежде всего под влиянием *глобализации экономики*. Тенденция к глобализации означает, что бизнес как бы ломает национальные границы и все в большей мере становится интернациональным. Это приводит к формированию компаний, в которых рабочая сила состоит из людей разных национальностей, говорящих на разных языках и имеющих существенные культурные различия. Менеджерам приходится все чаще работать в разных странах, иметь дело с многонациональными коллективами и принимать *глобальные планы* развития, учитывающие многочисленные (культурные, политические, экологические и др.) *местные особенности*. В этих условиях особое значение приобретают способности менеджеров, которые позволяют:

- управлять в странах с разной культурой и деловым окружением;
- управлять международными по составу группами, бригадами, работающими над общими проектами;
- направлять глобальные изменения;
- контролировать экономическое развитие на мировом и локальном уровнях;
- разрабатывать и реализовывать глобальные стратегические планы;
- не возноситься над другими и учиться, быть отзывчивыми, уважать и пользоваться уважением везде и всегда (Из доклада Туринской группы «Переосмысление развития сферы управления в новой Европе». Европейский фонд образования, Февраль 1998, с. 53).

На практике такие изменения в способностях и мировоззрении менеджеров происходят довольно медленно, в том числе и в компаниях, которые считают себя глобальными. Об этом можно судить по результатам опроса 1500 руководителей 12-ти крупнейших международных компаний. Им было предложено

ранжировать 34 показателя работы компаний по их роли в поддержании конкурентоспособности. Показатель глобального мышления оказался на самом последнем месте. При этом менеджерам из Европы и из стран Азии удалось достичь более высоких результатов в развитии глобального мышления по сравнению с американцами. Об этом свидетельствуют «провалы» в работе американских менеджеров за границей, в 3—4 раза превышающие аналогичные неудачи их коллег из европейских и азиатских стран (Fortune, Oct. 16, 1995, p. 225).

Процессы глобализации стали в значительной мере возможными благодаря научно-техническим достижениям и прежде всего в области телекоммуникаций, позволивших с высокой скоростью передавать информацию на большие расстояния. Быстрое развитие науки и технологии предъявляет новые требования к знаниям и умениям менеджеров. Прежде всего оно означает, что научные и технические знания, с которыми приходят в организацию специалисты и менеджеры, устаревают с невиданной ранее скоростью и требуют непрерывного обновления.

Технология становится решающим фактором не только в бизнесе, но и в таких отраслях, как, например, услуги, распределение, государственное и региональное управление. Она вторгается во все новые сферы, заставляя менеджеров радикально пересматривать принципы и подходы к управлению взаимосвязанными процессами производства, поставок, распределения и т. д.

Задачу технологического развития приходится решать не только с позиций данного предприятия, но и с учетом его многочисленных связей с другими организациями и учреждениями. Информационные технологии приобретают все большее значение для управления предприятием, а знание их возможностей становится ключевым требованием к менеджеру.

Компании должны быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят в области технологии и спроса, другими словами, скорость становится важнейшим фактором конкурентоспособности и успешного развития. Поэтому менеджеры все чаще перестраивают структуру управления, сокращают иерархию, вводят децентрализацию, делегируют полномочия по принятию решений сверху вниз. Изменяется политика найма и использования персонала: в ряде стран распространяется практика использования внештатных сотрудников для работы по контрактам и персонала, работающего дома. Это новая стратегия, требующая разработки новой политики и подходов к управлению персоналом.

*Структурные изменения* в экономике развитых стран характеризуются сокращением занятости в отраслях индустрии (в том числе в промышленности и сельском хозяйстве) и ее увеличением в сфере услуг. Типичный менеджер недалекого будущего — это управленец, занятый в банке, гостинице, больнице, школе и т. п. организациях и учреждениях, оказывающих людям услуги.

Рост числа компаний малого и среднего размеров также меняет структуру занятости, «оттягивая» в эту группу все большее количество рабочей силы. Менеджеры сталкиваются с необходимостью изучения особенностей этих объектов управления, которые ежегодно создают новые рабочие места, увеличивая свою долю в общенациональном богатстве. На этих предприятиях менеджеры имеют дело с меньшей численностью работающих, обладающих чаще всего более высоким уровнем образования. Поэтому сам подход и стиль управления меняются в сторону уменьшения директивности и распорядительства, повышения роли наставничества, оказания помощи и обучения. А это, опять-таки, требует от менеджеров новых знаний и способностей.

В конце 20 века сформировалось новое представление о *социальной роли организации* и ее многостороннем влиянии на все стороны жизни общества. Практически нет ни одного жизненно важного для людей вопроса, который бы не решался на уровне организаций и усилиями труда работающих в ней. Это не только производство необходимой людям продукции и услуг, но и обеспечение занятости населения, забота о здоровье и сохранении окружающей среды, создание системы обучения и повышения квалификации, формирование всевозможных фондов (в том числе пенсионного), предоставление людям условий для нормальной жизни, повышения ее качества и уровня. Растущие требования, которые общество предъявляет к социальной роли организаций, существенно меняют ориентацию ее менеджеров. Если раньше они были обязаны любыми путями добиваться эффективного использования внутренних ресурсов организации и не принимать во внимание проблемы социального плана, то теперь ни одно решение не может быть принято без учета его воздействия на людей, окружающую среду, территорию и т. д.

Это значительно расширяет область тех знаний и умений, которыми должен обладать менеджер, чтобы обеспечивать эффективное функционирование организации и удовлетворять столь разнообразные социальные интересы и потребности.

### **Модель современного менеджера**

Менеджеров 21 века нередко сравнивают с космонавтами по тем требованиям, которые к ним предъявляются. Приведенное ниже описание этих требований вполне могло бы быть типовой характеристикой менеджера наступившего века.

Итак, космонавт должен быть:

- хорошо тренирован (как умственно, так и физически);
- образован (в научном и поведенческом плане);
- ученым и одновременно лидером;
- скрупулезен и в то же время способен к творчеству;
- усерден как работник, но имеет развитое воображение;

- способным к риску и одновременно к выполнению рядовых работ;
- человеком «технологичного» ума, устойчивым к стрессам;
- способным быстро принимать решения (Из доклада Туринской группы, с. 30).

Эти и многие другие описания того, каким должен быть менеджер в новых условиях экономического развития, отражает *модель*, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера:

1. Менеджер — глобальный *стратег*, которому должно быть присуще понимание того, как управлять в конкурентной среде.
2. Менеджер — человек с «*технологической*» *настройкой*, признающий и понимающий значение технологий, в первую очередь, информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации и повышения качества и обоснованности принимаемых решений.
3. Менеджер — *политик*, то есть человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества вне рыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики.
4. Менеджер — *лидер и новатор*, то есть человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляет качества *предпринимателя*.

В теории и практике современного менеджмента последнему элементу модели придается особое значение, так как с ним связываются надежды на создание новой системы отношений между менеджерами, с одной стороны, и исполнителями, с другой. Рассмотрим тот смысл, который вкладывается в понятия предпринимательства и лидерства (а они не являются новыми, так как человечество использует их уже не один десяток лет) на современном этапе. Начнем с предпринимательства.

### **Предпринимательство и менеджер**

В современном менеджменте предпринимательство рассматривается как особый тип новаторства, целенаправленного на создание и использование новых коммерческих возможностей, новых видов продукции или услуг, новых способов распространения товаров, новых рынков или новых организаций. Американский экономист Й. Шумпетер считал предпринимательство «творческим разрушением», так как оно чаще всего связано с отказом от старых процессов, форм, методов и подходов.

Люди, которых называют предпринимателями, имеют характерные черты, наиболее важные из которых представлены в табл. 3.3. Чаще всего они являются собственниками своих предприятий и

## Сопоставление менеджеров с предпринимателями

Параметры сравнения	Менеджеры	Предприниматели
Статус на предприятии	Наемный работник	Собственник, партнер
Задачи и функции	Постановка целей, планирование, организовывание, мотивация, контроль, руководство, координирование	Поиск новых способов комбинации ресурсов, выдвижение новых идей по их использованию для удовлетворения платежеспособного спроса общества
Ожидаемый результат работы	Сохранение, поддержание и развитие предприятия, максимизация его способности производить ценности	Освоение новых сфер бизнеса, продвижение идей и нового дела для выпуска продукции и получения прибыли
Образование и черты личности	Профессиональные знания, необходимые для выполнения функций управления, умение организовать совместную работу, работа в команде	Интуиция как более важный фактор по сравнению с образованием. Новаторство, самостоятельность, независимость, индивидуализм, смелость, инициативность, ориентация на успех

настроены на достижения, которые позволяют им повысить рыночную стоимость их бизнеса, увеличить долю на рынке или завоевать лидерство в области технологии.

Менеджер как предприниматель должен обладать качествами, которые присущи людям предприимчивым, не боящимся рисковать, постоянно находящимся в поиске новых идей и способов их реализации, отличающихся новаторством и инициативностью. Это обеспечивает инновационность организации, ее восприимчивость к нововведениям и готовность к разрушению всего того, что устарело и мешает продвижению вперед. В то же время надо учитывать особенности статуса менеджеров на предприятиях (чаще всего в роли наемного работника), задачи и ожидаемые результаты от их работы (обеспечение устойчивого функционирования организации за счет грамотного управления), требования к образованию и человеческим качествам.

Практика показывает, что наиболее часто предпринимательство менеджеров осуществляется по трем направлениям:

*инновации на рынке* — это изменения в характере распространения продукции или услуг и выход на новые рынки;



*инновации в технологиях* — это производство продукции и услуг, обладающих более высокими качествами или более функциональными по сравнению с предлагаемыми в настоящее время;

*инновации в организационных формах* — это создание бизнеса нового типа, прямым результатом нередко могут быть радикальные изменения в технологии и рынках.

В принципе предпринимательство может иметь место на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Развитие предпринимательских качеств у менеджеров считается важным условием успешного функционирования предприятий в сложной конкурентной среде, требующей непрерывного новаторства и использования новых возможностей. Кроме того, предпринимательство в условиях сокращения размеров организаций и уменьшения иерархичности их построения стало рассматриваться менеджерами (особенно среднего уровня) как способ (при необходимости) создать свое собственное дело, то есть стать предпринимателями в том смысле, который отражен в табл. 3.3. Перспективно мыслящее руководство компаний использует эту персональную заинтересованность, создавая менеджерам условия для творчества и инноваций.

### ***Новая роль лидерства***

Понятие лидерства используется с давних времен применительно к разным сферам — политике, военной области, организациям. Соответственно этому существуют различные определения лидерства, в которых подчеркиваются его черты, наиболее важные в данной сфере.

В теоретических работах *лидерство раскрывается как способность активизировать людей организации, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на людей для достижения целей организации*. В связи с этим в теории представлен определенный портрет лидера, обладающего следующими чертами:

*характер*: энергичность, способности и упорство в достижении целей;

*мотивация* к лидерству: ярко выраженное стремление к влиянию на других, к использованию власти;

*честность* и правдивость, открытость и прямолинейность в отношениях с другими;

*уверенность* в своих способностях, установка на большие задачи, оптимизм по поводу преодоления препятствий в их достижении;

*эмоциональная зрелость*, сохранение спокойствия и хладнокровия в стрессовых ситуациях, реальное представление о собственных сильных и слабых сторонах, отсутствие эгоцентризма, нормальное восприятие критики.

Современная теория концентрирует внимание на трех важных вопросах, раскрывающих суть лидерства как феномена социального воздействия:

1. Кто может оказывать воздействие на людей: только должностные лица, имеющие власть и соответствующие полномочия в организации, или все члены вне зависимости от занимаемых должностей?

2. Можно ли влиять на людей преднамеренно, имея в виду достижение специфических целей группы или организации?

3. Должно ли быть добровольным согласие тех, на кого оказывается воздействие?

В теории лидерства не поддерживается миф о лидерах как изолированных героях, которые сверху руководят своими организациями. Исследования и реальная практика показывают, что указания, спущенные с верхнего уровня вниз, даже при их выполнении не повышают уровень кооперации и сотрудничества, а создают атмосферу страха, недоверия и конкуренции между работниками. А это не позволяет в полной мере использовать их человеческий потенциал.

Теоретически лидером может быть любой член организации, а не только те, кто ею управляют. Это означает, что лидерство может проявляться и на самых нижних уровнях иерархии: лидером может быть бригадир, который вдохновляет своим примером членов бригады на качественную и эффективную работу. Лидерами могут быть рабочие, которые своим отношением к работе и постоянным поиском лучших путей ее выполнения служат для других образцом для подражания.

Поэтому в современных разработках по лидерству подчеркивается, что каждый работник может и должен проявлять стремление к руководству, а это требует воспитания ответственности у всего персонала, а не только у руководителей. Последние должны показывать пример преданного отношения к делу и достижению общих целей. Приверженность некоторых руководителей предприятий к авторитарическому стилю руководства, а также отсутствие их реальной ответственности перед акционерами, трудовым коллективом и другими заинтересованными группами и организациями, являются серьезными препятствиями для максимального использования этого феномена социального воздействия.

И все-таки больше всего возможностей для проявления лидерства имеют люди, занимающие в организации управленческие позиции. Менеджер в силу своих способностей, профессиональных и личностных качеств в наибольшей мере способен быть для других людей образцом и активизировать их деятельность для достижения общих целей. Это предопределяет утвердительный ответ на второй вопрос современной теории лидерства. Менеджер должен стремиться к выполнению лидерской роли, имея в виду, что успех в достижении общих целей может быть получен только за счет общего видения и общей ответственности, доверия к людям и отно-

шений между ними, которые характеризуются как товарищеские, равные, доверительные.

Именно эти качества выдвигаются на первое место, когда говорят о современных менеджерах — лидерах. Здесь уместно привести высказывание по этому поводу ученых А. Лузина и С. Ляпунова: «Для прорыва в будущее имеет большое значение создание в организации здорового климата и позитивного настроения. Руководство должно вселить веру в возможность невозможного, помочь персоналу ясно представить светлое будущее предприятия в условиях глубочайшего кризиса, обратить минусы в плюсы и действовать, действовать, действовать. Для этого нужен лидер...» (Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий//Проблемы теории и практики управления, 2000, № 2).

Что касается третьего вопроса, то теоретически здесь превалирует следующая точка зрения: настоящее лидерство имеет не должностную, а личностную основу власти, полномочия лидеру делегируются снизу сотрудниками, которые добровольно берут на себя обязанности последователей. То есть они готовы следовать за лидером и согласны нести общую ответственность за результаты работы.

Создание лидерского менталитета дается, вообще говоря, нелегко, и об этом можно судить по результатам опроса менеджеров Европейских стран, которые отметили следующие негативные изменения, произошедшие в их восприятии собственного положения за 1985—1995 годы:

1. Снижение уверенности в работе.
2. Ослабление психологического контакта между менеджерами и нанимателями в связи с тенденциями к сокращению размеров и привлечению специалистов на условиях контрактной работы.
3. Падение уровня морали, доверия к нанимателю, снижение мотивации в работе.
4. Увеличение числа часов, проводимых на работе.
5. Незнакомство со стратегией развития организаций, в которых они работают.
6. Беспокойство по поводу личного финансового положения и шансов найти новую работу в случае необходимости.
7. Потребность в овладении новой профессией в ближайшие пять лет и предположение о неизбежности перехода на контрактные условия найма в ближайшем будущем (Management Today. Feb., 1998, p. 5).

Не все менеджеры в организации могут быть лидерами, так же как и не все лидеры являются менеджерами. Но в современных условиях все большее число менеджеров осознают необходимость лидерских качеств, так как только таким путем можно развивать творчество и внедрять новшества, находить лучшие пути для достижения плановых установок, для включения в эти процессы всех сотрудников. Поэтому лидерство является важнейшей составной частью тех ролей, которые менеджеры выполняют в 21 веке.

## **3.2. Разделение труда в управлении**

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, то есть специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. В соответствии с этим рассмотрим три основных вида разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, ролевое (технологическое).

### **3.2.1. Функциональное разделение труда в управлении**

Выше уже отмечалось, что содержанием труда менеджеров являются функции, представляющие собой однородные виды работ, связанных с планированием, организовыванием, мотивированием, контролем и пр. Все эти функции, в силу того, что они составляют содержание процесса управления, называют *общими*. Однако они требуют специальных знаний и профессионалы, выполняющие их, должны быть знакомы с методами решения соответствующих задач.

#### ***Менеджеры, специализирующиеся на выполнении функций управления***

В крупных организациях, где управленческий труд специализирован, можно встретить менеджеров, выполняющих ту или иную функцию управления. Одни из них отвечают за функцию планирования и несут ответственность за систему планов, в соответствии с которыми функционирует организация. В практике отечественных предприятий их называют плановиками, хотя в процессе планирования принимают участие другие менеджеры, например руководство организации, разрабатывающее планы стратегического развития.

Аналогично этому другие менеджеры специализируются на выполнении функций, связанных с организацией труда, производства и управления, с контролем, а также с разработкой систем стимулирования, направленных на усиление мотивации работников организации.

#### ***Общие (линейные) менеджеры***

Функциональное разделение труда предполагает выделение из общего состава менеджеров специалистов, которые отвечают за процесс управления в целом, а не за какую-то одну функцию. Этих менеджеров называют общими (*general manager*), и их главная задача состоит в обеспечении целостности функционирования организации. Поэтому общий менеджер — это руководитель предпри-

ятия в целом или руководители отдельных частей предприятия, осуществляющие интеграцию работы функциональных менеджеров и специалистов. В их задачи входит: выработка видения будущего, то есть картины того, какой должна быть организация в перспективе и как этого можно достичь; развитие потенциала организации и людей, работающих в ней; принятие необходимых действий для достижения поставленных целей. В соответствии с этим общие менеджеры концентрируют свое внимание на формировании и сохранении ценностей организации, на определении стратегических целей и направлений развития, на организации работы и распределении ресурсов, на контроле за ходом реализации планов.

### 3.2.2. Структурное разделение труда

#### *Два подхода к структурному разделению труда*

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная принадлежность. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить два подхода, составляющих основу структурного разделения труда менеджеров по вертикали и по горизонтали.

*Вертикальное разделение труда* построено на выделении трех уровней управления: высшего, среднего и первого; *горизонтальное* — на структурном построении организации как системы, в составе которой кроме собственно производства могут быть подсистемы, специализирующиеся на маркетинге, инновациях, финансах, персонале и т. д. (табл. 3.4). На пересечении строк и столбцов матрицы могут быть представлены позиции менеджеров, являющихся специалистами по той или иной функциональной подсистеме и относящихся к определенному уровню управления.

Таблица 3.4

Структурное разделение труда менеджеров в организации

Вертикальное разделение труда	Горизонтальное разделение труда по функциональным подсистемам				
	Маркетинг	Производство	Персонал	Инновации	Финансы
По уровням управления					
1. Высший					
2. Средний					
3. Первый					

### **Вертикальное разделение труда**

Этот вид разделения труда менеджеров отражает иерархичность построения структуры управления и является основополагающим для современных организаций. Как следует из табл. 3.4, оно предполагает выделение специалистов трех уровней: высшего, среднего и первого.

*Менеджеры высшего уровня* (топ-менеджеры) — это люди, занимающие ключевые позиции в организации: менеджеры-собственники, генеральный директор или президент, члены совета директоров и аппарат управления организацией в целом (центральный штаб). Их главная задача состоит в обеспечении оптимальной системы взаимоотношений с внешней средой, при которой организация может успешно работать и конкурировать. Поэтому главное в деятельности топ-менеджеров — это разработка стратегии долгосрочного развития, в которой устанавливаются цели и задачи организации, необходимые для их достижения ресурсы и способы продвижения на рынке.

Менеджеры высшего уровня наделены полномочиями решать главные проблемы функционирования и развития организации (такие, например, как крупные инвестиции в новый производственный процесс, слияние с другой фирмой, закрытие филиала, разработка нового продукта и пр.). Их деятельность характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегического и перспективного развития, наиболее тесными связями с внешней средой, разнообразием решений, принимаемых в условиях большой неопределенности и недостаточной информации.

В последнее время во всем мире наблюдается тенденция к снижению численности аппарата топ-менеджеров. Результаты обследования 89 многонациональных компаний показали, что 85% из них в 1990-е годы по крайней мере один раз осуществили реорганизацию своих штаб-квартир. В половине случаев это привело к сокращению центрального аппарата и переводу освободившихся специалистов на средний уровень.

В исследовании, проведенном Ашридским центром стратегического менеджмента (Великобритания), было установлено различие подходов компаний к роли своих штаб-квартир. Это зависит от того значения, которое придается трем главным функциям, выполняемым топ-менеджерами центральных аппаратов: во-первых, сохранению и поддержанию целостности компании, во-вторых, разработке ее политики и стратегии, в-третьих, расширению услуг, обеспечивающих экономию за счет роста объемов. В разных компаниях они играют неодинаковую роль, и этот факт оказывает существенное влияние на численность аппарата высших менеджеров (The Economist, July 3, 1999, p. 54).

Под влиянием изменений, происходящих в экономике и социальном развитии общества, менеджеры высшего уровня меняют приоритетные направления своей деятельности. Так, опрос, про-

веденный в компаниях 20 разных стран, показал, что в ближайшем будущем их усилия будут направлены в первую очередь на:

- формулирование долгосрочных стратегий развития;
- управление человеческими ресурсами организации;
- маркетинг и продажи;
- переговоры и разрешение конфликтов;
- установление отношений с другими участниками рынка (Keuning D. Management. A Contemporary Approach. L., 1998, p. 27).

*Менеджеры среднего уровня* — это управленческий персонал, который в соответствии со своим названием выполняет двойственную функцию, выступая в качестве исполнителя по отношению к менеджменту высшего уровня и играя руководящую роль для менеджеров первого уровня. Обычно к среднему уровню относят менеджеров, возглавляющих структурные подразделения, отделы и отделы организации, а также занимающих должности заместителей руководителей, менеджеров отделов маркетинга, производства, по продажам и т. д. В крупных организациях может быть несколько уровней среднего менеджмента, и это дает основание для разделения менеджеров среднего уровня на несколько «слоев». К высшему слою относят тех, кто направляет деятельность менеджеров следующих, находящихся ниже, слоев с целью доведения до них стратегии и политики высшего руководства компании и оказания помощи по руководству оперативной деятельностью. Менеджеры среднего уровня, находящиеся в самом низу, работают в тесном контакте с менеджерами первого уровня и исполнителями. Один из возможных вариантов такого разделения труда показан на рис. 3.3, где средний уровень представлен двумя слоями.

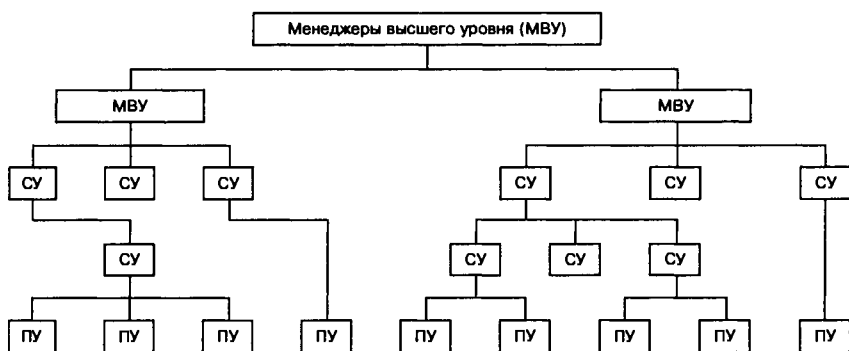


Рис. 3.3. Разделение труда менеджеров по уровням

Примечание: МВУ — менеджеры высшего уровня, СУ — менеджеры среднего уровня, ПУ — менеджеры первого уровня и исполнители.

Менеджеры среднего уровня являются проводниками политики организации и в то же время осуществляют прямое руководство выполнением процессов и операций. К числу наиболее важных работ, которые они выполняют, относятся следующие:

- руководство и контроль за ходом работ;
- принятие оперативных решений;
- передача информации сверху вниз и снизу вверх;
- планирование работ;
- организация работ;
- мотивирование работников;
- поддержание внутренних и внешних контактов;
- составление отчетов.

В связи с тенденцией к делегированию полномочий с верхнего уровня вниз менеджерам среднего уровня нередко приходится решать задачи разработки политики развития подразделений; кроме того, на них ложится большая ответственность за организацию работ исполнителей по реализации планов организационных изменений, спускаемых сверху. На отечественных предприятиях роль средних менеджеров значительно возросла в связи с расширением прав структурных подразделений организаций.

В 1980-е годы во многих зарубежных компаниях наблюдалось резкое снижение численности менеджеров среднего уровня, что было вызвано тенденцией к уменьшению размеров организаций, использованием плоских структур управления и массовой компьютеризацией, приведшей к сокращению объемов работ, выполнявшихся этими менеджерами. Некоторые компании сообщали о двукратном снижении их численности, одновременно приводя данные о полученной экономии на заработной плате и общих расходах.

Однако к началу 1990-х годов мнение специалистов о роли менеджеров среднего уровня резко изменилось, и их вновь стали нанимать на работу. Причиной послужили процессы разукрупнения и перестройки компаний, в процессе которых в их составе выделялись самостоятельные бизнес-единицы с собственным аппаратом управления.

*Менеджеры первого уровня* (в литературе принято называть их также менеджерами *низового уровня*) — это управленческий персонал, который несет прямую ответственность за работу исполнителей, то есть работников организации, производящих продукцию или услуги. Руководители этого уровня имеют в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Таким руководителем, например, является бригадир, начальник смены или участка, руководитель группы.

Управленческий персонал и руководство этого уровня находятся в постоянном контакте с исполнителями, доводят до них планы работ, организуют производственные и другие процессы, осуществляют контроль за исполнением, решают множество самых раз-



личных проблем текущего и оперативного планов. Иными словами, менеджеры этого уровня принимают в основном оперативные решения, связанные с выполнением заданий и оптимизацией использования выделенных для этого ресурсов. Чаще всего их работа носит рутинный, повторяющийся характер: установить оперативные задачи, составить план работ на соответствующий период времени, организовать работу исполнителей, проконтролировать ход ее выполнения и т. д.

Для исполнителей менеджеры первого уровня являются их прямыми начальниками, с остальными руководителями они входят в контакт значительно реже, так как практически все важные вопросы решают на этом уровне управления. В обязанности менеджеров входит не только разрешение всего множества возникающих здесь вопросов и задач, но также анализ оперативных ситуаций и своевременная передача наиболее важной информации на следующий, средний уровень для принятия решений, имеющих значение для других подсистем или организации в целом.

### ***Горизонтальное разделение труда***

В крупных и средних организациях вертикальное разделение труда дополняется горизонтальным. Выше уже отмечалось, что в составе организации могут быть сформированы функциональные подсистемы, каждая из которых выполняет специфические задачи, которые нередко именуют функциональными сферами. Это: маркетинг, производство, персонал, финансы, нововведения, менеджмент, экология и др. Этот подход, который отражает специализацию труда менеджеров по уровням, подсистемам и функциональным обязанностям, подробно рассмотрен в главе 6. Теоретически функциональные подсистемы равнозначны по своей роли в достижении целей организации, хотя в те или иные периоды какая-то одна из них может приобрести особенно большую роль.

### **3.2.3. Разделение труда по роли менеджеров в процессе управления**

#### ***Категории управленческих работников***

Этот вид разделения труда (его называют также *технологическим*) производится с учетом характера и сложности выполняемых работ, а также масштабов ответственности за работу. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников:

- руководители,
- специалисты,
- служащие.

С позиций технологии процесса управления задачи *руководителя* сводятся, прежде всего, к принятию решений и организации их практической реализации.

*Специалисты* осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, обеспечивая их обоснованность и соответствие требованиям.

*Служащие* занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса: сбором, передачей, обработкой, хранением и обновлением информации.

Сложные и ответственные задачи, выполняемые руководителями организаций, определяют специфику и особенности их труда.

### **Руководитель организации**

*Руководителем является член организации, который чаще всего имеет в своем подчинении других работников организации, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта.* Такой статус предопределяет особую роль руководителей в организации и содержание выполняемых ими работ.

Главное в деятельности руководителей любого ранга — это *работа с людьми* не только непосредственно подчиненными, но и со всеми теми, кто прямо или косвенно связан с функционированием управляемого объекта как внутри предприятия, так и за его пределами.

Руководители работают в тесном контакте со своими подчиненными и другими руководящими работниками предприятия при постановке целей и задач, при формировании в коллективе системы ценностей и норм поведения, направляющих общие усилия на их достижение; при разработке путей решения возникающих в ходе работы проблем. С участием коллектива они производят распределение ресурсов и организуют процесс, учитывая потенциал специалистов, их сильные и слабые стороны. В соответствии с этим можно выделить те *способности, которыми должны обладать руководители для успешной работы с людьми:*

- организация коллектива и создание в нем благоприятного морального климата для плодотворной работы и развития;
- подбор и расстановка кадров, обеспечивающие формирование и наилучшее использование человеческого потенциала организации;
- распределение прав, обязанностей и ответственности между работниками;
- объективная оценка вклада каждого работника и использование различных форм стимулирования труда;
- создание условий для раскрытия и развития личности работников, повышения качества трудовой жизни и эффективности работы.

Отношения с подчиненными в организации существенно зависят от условий развития общества в целом, региона, отрасли, самого предприятия. Вот, например, как определяет вице-президент Центра образовательных программ США условия, заставляющие менеджеров использовать более цивилизованные отношения с персоналом в компаниях:

- снижение уровня безработицы (в 1997—1998 гг. он был самым низким за последние 28 лет), приведшее к дефициту квалифицированных кадров. Это заставило руководителей отказаться от жесткого директивного стиля, который был оправдан в то время, когда предложение рабочей силы на рынке превышало спрос;
- достижение баланса в оценке значения, которое придается собственности компании и людям, работающим в ней. В качестве иллюстрации приводится фирма Microsoft, цена капитализации которой составляет 270 млрд. долл. при общей стоимости ее акций всего 14,4 млрд. долл. Большая часть разницы между этими оценками объясняется высокой стоимостью интеллектуального капитала — высокого класса специалистов, которые, если с ними плохо обращаться, могут уйти, «хлопнув дверью».

Эти факторы буквально вынуждают руководителей менять стиль управления и вырабатывать способности к набору профессионалов и удержанию их в компаниях. Особенно большое значение этому придается в организациях, где главным активом являются люди. Ко всему прочему, исследования свидетельствуют, что работники, удовлетворенные отношениями в организации, работают более ответственно и производительно, а замена одного работника другим (с учетом затрат на поиск, наем и обучение новых служащих) обходится по некоторым данным в 30 тыс. долл. (Fortune, Sept. 28, 1998, p. 203—204).

В работе руководителей с людьми и организациями, непосредственно не подчиняющимися им, большое место занимает *координация общих усилий* по достижению целей, *переговоры* с представителями заинтересованных компаний, а также *обмен информацией*. Значение такого межличностного взаимодействия особенно важно для наших руководителей в условиях, когда произошло разрушение действовавших многие годы хозяйственных связей, на месте бывших партнеров появились конкуренты, а налаживание новых связей потребовало использования совершенно новых подходов к организации информационных связей между предприятиями и людьми.

Руководители должны проявлять незаурядные способности и предприимчивость *в усваивании и использовании информации*. Она может послужить основанием для принятия решений по рационализации производства и управления, по переориентации на новые виды продукции и/или услуг, по корректировке ранее разработанной стратегии и т. д.

*Принятие управленческих решений* — важнейшее направление деятельности руководителей, требующее от них не только высокого профессионализма в решении задач организации, но и методологической компетенции, т. е. способности к системному восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем и поиску методов их разрешения.

*Организация выполнения принятых решений* отражает их умения и способности доводить до коллектива цели и задачи, формировать единую систему ценностей, контактировать с людьми, вовлекать их в процесс разрешения проблем, мотивировать и поощрять производительную и качественную работу.

В периоды радикальных преобразований экономики и реформирования работы организаций существенно растет число новых и нестандартных решений, которые требуют не применявшихся ранее методов и связаны с большими рисками. Это еще более усложняет работу руководителей, которые не только сами должны адаптироваться к неизбежным переменам, но и убедить коллектив в их необходимости.

Содержание и характер труда руководителей зависят от того уровня иерархии, к которому относятся их должности. Руководители высшего уровня, например, значительную часть своего времени и усилий затрачивают на разработку концепции, стратегии и политики предприятий и его ключевых подсистем (табл. 3.5), а также на поддержание внешних контактов с другими предприятиями и организациями.

Таблица 3.5

Главные задачи руководителей высшего уровня

1	Определение видения, миссии и целей развития организации
2	Установление стратегических целей и направлений развития организации
3	Разработка и проведение политики развития ключевых подсистем организации: маркетинга, научных исследований и нововведений, производства продукции и услуг
4	Финансовая и инвестиционная политика
5	Проектирование организационной структуры управления
6	Главные вопросы управления персоналом и социальным развитием
7	Управление системами, обеспечивающими координацию, контроль и оценку деятельности подразделений и организации в целом

Важнейшая задача руководителя — разработка видения, назначения (миссии) и ценностей — требует от них умения управлять движением организации вперед, постоянно обучать других членов продуктивно решать проблемы и повышать свое мастерство. Поэтому на них возлагается ответственность за непрерывное обучение, повышающее общий потенциал организации. Они должны обладать способностью формировать разделяемое видение организации и общее понимание сложных проблем бизнеса. Это обеспечивает контроль того, что делается на местах, и координацию работы всех частей организации.

Важнейшей составляющей в работе руководителей всех трех уровней является управление людьми. Однако характер и содержание этой работы различны. Руководители первого уровня имеют дело в основном со своими подчиненными — исполнителями. На среднем уровне реализуется сложная система взаимоотношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней (в этом особенность работы менеджеров этого уровня). Руководителям высшего уровня приходится много внимания уделять не только собственному персоналу организации, но и активно работать с руководством других организаций. Само собой разумеется, что это находит отражение на содержании работ: на первом уровне — это в основном инструктаж и оперативное распорядительство; на среднем — координация деятельности; на высшем — межличностное общение, информационные роли, принятие важнейших решений.

Концептуальные решения принимаются в основном на высшем уровне руководства, тогда как использование профессиональных и технических знаний и умений больше всего необходимо для менеджеров первого уровня. Искусство выполнения управленческих процедур, применения специальных знаний, методов и подходов приобретает здесь нередко значение примера и даже образца для подражания. Одновременно оно повышает уверенность исполнителей в управленческой компетенции руководителей. Фактическая структура затрат времени руководителей может существенно различаться, так как зависит от ситуации, в которой находится организация, от ее структуры, глубины разделения труда и организационной культуры.

### **3.3. Кооперация труда в управлении**

#### **3.3.1. Механизмы кооперации труда в управлении**

##### ***Кооперация и координация***

Глубокое разделение управленческого труда приносит пользу только тогда, когда одновременно с ним используются механизмы, обеспечивающие кооперацию специализированных видов деятельности и их подчинение интересам организации в целом. Напомним, что *кооперация означает совместную работу для достижения общих целей или предназначения организации.*

Существует достаточно много механизмов кооперации, среди которых отметим такие, как общие ценности и культура организации, стратегия и планы развития, информационная открытость, каналы коммуникации, система обучения менеджеров и пр. Важным способом кооперации труда является организационная структура управления. Она позволяет: сгруппировать разные виды деятельности по тем или иным критериям; распределить, кто какую работу или какие функции выполняет и какие получает полномочия по принятию решений; организовать каналы коммуникаций и

создать механизмы для обмена информацией и координации общих усилий (см. главу 6).

Организация людей и других ресурсов, необходимых для осуществления совместной деятельности, требует координации. *Координация — это общая функция управления, обеспечивающая достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.* Для ее выполнения могут использоваться:

- документальные источники (отчеты, докладные записки, аналитические материалы);
- результаты обсуждений возникающих проблем (на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. п.).

Большую роль играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ, устанавливать взаимодействие между подсистемами, осуществлять маневрирование ресурсами и согласовывать все стадии процесса управления.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост числа неформальных связей, обеспечивающих горизонтальную координацию работ. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, если структуры управления становятся «плоскими».

### ***Новые механизмы кооперации***

Современные организации, функционирующие в мире быстрых изменений и конкуренции, разрабатывают и используют много новых механизмов для усиления кооперации. Одним из них является групповая (командная) работа, на которую в последнее время возлагаются большие надежды. О необходимости интенсивного использования групп написано много книг и статей, по этому вопросу проводятся семинары и консультации, имеется и опыт, позволяющий судить об успешности этого механизма кооперации управленческого труда. В отечественной литературе для обозначения групповой работы нередко используются термины «бригада» и «команда». Современный менеджер должен иметь представление о типах групповой работы, о том, как группы функционируют и что надо делать для повышения их эффективности.

### **3.3.2. Групповая (командная) работа и ее новая роль**

#### ***Определение понятий***

Прежде всего, рассмотрим соотношение понятий «группа» и «команда».

*Группа* определяется как совокупность людей, обычно ограниченная по числу участников (на практике, чаще всего от трех до 20

человек), имеющая общие цели и некоторую степень взаимозависимости при выполнении работ, необходимых для достижения поставленных целей.

*Команда* — это *тип группы* с такими дополнительными чертами, как высокий уровень взаимозависимости и координации действий, а также сильно развитым чувством персональной ответственности за достижение групповых результатов. Командой чаще всего называют группу, в которой число и сила взаимных положительных связей между членами намного превышает число отрицательных. Для команд свойственны такие виды поведения ее членов, как:

- нацеленность на общий результат;
- взаимная поддержка;
- взаимозаменяемость;
- минимизация статусных различий;
- коллективное решение проблем;
- атмосфера бодрого оптимизма и благожелательный климат.

Отсюда можно сделать вывод, что все команды являются группами, но не все группы становятся командами. Преобразование группы в команду происходит по мере увеличения тесноты связей, уровня взаимодействия и ответственности участников за процесс и результаты работы.

### **Типы групп в организациях**

В специальной литературе выделяют пять типов групп в организациях, четыре из которых являются формальными, т. е. создаются организациями для достижения их целей, а одна — неформальной, что предполагает добровольное вхождение в эту группу членов, преследующих собственные цели кооперации:

1. *Бригада* представляет собой группу, возглавляемую официально назначенным руководителем (менеджером, бригадиром). Взаимосвязи между членами бригады зависят от характера задач, закрепленных за бригадой, и могут быть как незначительными (например, в бригаде, каждый член которой выполняет строго определенную часть общей работы по заранее определенным процедурам и нормам), так и существенными (члены маркетинговой группы, проводящей исследования рынка, должны часто встречаться и обсуждать отдельные части работы, например новые виды продукции, планирование рекламы, меры по продвижению товаров на рынки ипр.). Как правило, бригады существуют достаточно продолжительное время, а их состав меняется редко.
2. *Самоуправляемая (автономная) рабочая группа*, не имеет формально назначенного организацией руководителя. Группа сама выбирает лидера, а ее членами являются специалисты различных квалификаций, необходимых для выполнения за-

дач. Группа несет ответственность за решения, касающиеся последовательности и методов выполнения работ, а также их распределения между членами. Нередко она берет на себя задачи контроля, проведения митингов и решения проблем производительности. Таким образом, в ней проявляются некоторые черты командного поведения.

3. *Проектная, создаваемая для решения конкретной задачи*, группа носит временный характер и четкое предназначение, например проектирование продукции, совершенствование компьютерных систем и т. п. Ее члены понимают, что их работа после завершения проекта заканчивается, и это существенно меняет характер взаимоотношений в группе, увеличивая групповую активность и взаимодействие.
4. *Комитеты, комиссии* могут быть созданы как на постоянной основе, так и специально для определенной задачи. Как правило, члены комитета или комиссии являются штатными работниками разных служб и собираются вместе по мере необходимости. Их главная задача состоит в подготовке докладов и рекомендаций для руководства организации. Например, бюджетный комитет, членами которого являются представители ключевых отделов и служб, собирается всего несколько раз в году, но его решения могут оказать большое влияние как на работу служб, где они сами работают, так и на организацию в целом.
5. *Неформальные группы* создаются по собственной воле участников, а не по решению организации. Их интересы и поведение могут оказывать сильное воздействие на организацию, способствуя или, наоборот, мешая достижению ее целей.

Выбор типа формальной группы зависит *от целей*, поставленных организацией. Именно они определяют такие структурные характеристики группы, как число участников, их подбор, роли и статус. Часто новые группы формируются в связи с ростом организаций, изменениями в составе продукции и услуг, но нередко и потому, что с ними связывается надежда на более эффективную работу. При этом одним из ключевых вопросов является выделение достаточных ресурсов, необходимых для выполнения заданий, возлагаемых на группу.

*Размер* группы, то есть число участников, устанавливается в зависимости от типа группы и ее целей. Исследования, проводимые по этому вопросу, показывают, что малые группы часто предпочтительнее крупных. Дело в том, что при росте числа членов группы наблюдается снижение удовлетворенности участников от групповой работы и падает персональная ответственность за ход процесса и его результат. В очень больших группах существенно растут затраты на координацию работы и увеличивается возможность возникновения конфликтных ситуаций в отношениях между членами



и подгруппами. Это, как правило, приводит к снижению производительности и эффективности группы. В то же время практика свидетельствует, что этот недостаток может быть устранен путем четкого структурирования работ, определения роли каждого участника в процессе и учета его вклада в достижение целей. Это позволяет наиболее полно использовать творческий потенциал талантливых людей, привлекаемых в группу.

*Роли*, выполняемые каждым участником группы, определяются теми задачами, которые на него возложены. Одна из важнейших ролей, которая имеется практически в любой группе, — это роль лидера, которая в современных условиях может выполняться членами группы. Принцип группового лидерства гласит: если ответственность за лидерские функции распределена между членами группы, она будет быстрее и эффективнее управлять новыми обстоятельствами и изменениями.

### ***Преимущества и эффективность групповой работы***

Успешное управление группами в организации требует от менеджеров большого искусства как на этапе их формирования, так и в процессе функционирования.

*Групповые формы организации труда и управления* имеют множество преимуществ по сравнению с традиционной организацией, так как обеспечивают тесное взаимодействие между членами группы, между группами и с руководством. А это развивает у членов групп терпимость и уважение к чужому мнению, умение слушать и слышать, с пользой применять в своей работе опыт других групп. Работники в группах:

- наделяются полномочиями и правом участия в принятии решений, а это означает, что часть ответственности мастеров, инженеров и специалистов передается на уровень работника;
- получают универсальную подготовку, позволяющую осуществлять ротацию работ и периодически менять задание каждому члену группы; это существенно повышает их взаимозаменяемость, снижает усталость от рутинного повторения одних и тех же действий, увеличивает удовлетворенность, приводит к сокращению числа прогулов и текучести кадров;
- ощущают большее сближение собственных интересов и интересов группы с интересами организации в целом благодаря таким методам мотивации групповой работы, как системы распределения прибыли, обеспечения безопасности работ, программы роста заработной платы за повышение квалификации и т. д.). Подробнее этот материал раскрыт в главе 7.

*Эффективность групповой работы* оценивается организациями по-разному. В одних случаях для этого используются объективные количественные измерители, например объем продукции, качество, затраты, оборачиваемость средств. В других применяются

субъективные критерии оценки типа: кооперация между участниками, вовлеченность их в процессы и т. п. Оснований для таких подходов много. Одно из них — это то, что групповая организация работ в какой-то мере становится альтернативой менеджменту, пусть и на низовом уровне. А это позволяет понижать расходы за счет сокращения штата мастеров и менеджеров первого уровня, выполнявших в основном контрольные функции. В то же время группы обеспечивают более высокую гибкость в отношениях с потребителями, так как быстрее приспосабливаются к изменениям в спросе; они принимают более продуманные решения за счет привлечения большего числа хорошо информированных людей, добиваются высокой активности и ответственности. Координация производственных задач в командах требует высокого мастерства, особенно в сфере коммуникаций, переговоров, роста и развития рабочих групп.

В теоретических работах среди факторов, которые следует учитывать при оценке эффективности групповой работы, отмечаются следующие:

1. Удовлетворенность результатами групповой работы.
2. Рост способностей группы к усилению кооперации.
3. Удовлетворение членов группы от совместной работы с точки зрения возможностей персонального роста и качества трудовой жизни.

#### **Выводы**

В этой главе вы познакомились с характерными чертами управленческого труда, направленного на постановку целей и организацию совместной работы людей для их достижения.

Процесс управления всегда состоит из общих функций, необходимых для решения управленческих задач и включающих планирование, организовывание, координацию, мотивацию и контроль.

Особое место и роль менеджеров в организации предъявляют специальные требования к их профессионализму и личностным качествам, которые не одинаковы на разных уровнях управления.

Разнообразие ролей, выполняемых менеджерами в организациях, требует специализации их труда, что приводит к его разделению по разным критериям.

Для кооперации разделенного управленческого труда используются механизмы координации и групповые формы работы, обеспечивающие высокую эффективность совместного труда.

#### **Контрольные вопросы**

1. Чем отличается труд менеджеров от труда других работников организации?
2. Приведите определение понятия «функция управления».
3. Раскройте состав и содержание функций управления.
4. Какие категории работников организации относятся к управленческому персоналу?

5. Какие роли играют менеджеры в организации?
6. Какими специальными знаниями должны владеть менеджеры организации?
7. Почему важны личностные качества менеджера?
8. Каким чертам менеджеров придается особое значение в современных условиях и почему?
9. Какими качествами обладает предприниматель и чем он отличается от менеджера?
10. Может ли быть менеджер предпринимателем?
11. Раскройте понятие «лидерства» и его роль в управлении организацией.
12. Может ли каждый менеджер стать лидером?
13. Какие критерии разделения управленческого труда применяются в организациях?
14. Дайте определение понятия «общий менеджер» и раскройте содержание его труда и решаемых задач.
15. Какие отличия имеются в содержании труда менеджеров разных уровней?
16. Почему число уровней в организациях может быть больше трех?
17. В чем сходство и различие между группой и командой?
18. Какие типы групп вам известны? В чем их сходство и различия?
19. Есть ли принципиальные различия между формальными и неформальными группами?
20. Какие факторы принимаются во внимание при определении оптимальной численности групп?
21. Какие подходы используются для определения эффективности групповой работы?

## **ГЛАВА 4**

### **ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Учебные цели**

В результате изучения материалов данной главы Вы приобрете:

- знание о сущности и содержании понятия «процесс управления организацией», его составных частях и элементах;
- представление о таких понятиях, как «проблема» и «возможность», «проблемная ситуация» и «решения»;
- умение определять условия, при которых целесообразно использовать индивидуальный или групповой подход к принятию решений;
- знание о базовых концепциях и процедурах процесса принятия решений;
- знание о методах управления и их классификации;
- умение использовать конкретные методы и подходы на разных этапах процесса управления.

#### **4.1. Основные понятия процесса управления**

##### **4.1.1. Понятие и основные элементы процесса управления**

###### ***Определение понятий***

Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления». Чаще всего под ним понимается *определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы.* В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления орга-

низации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. И так как результативность организации в значительной мере предопределяется ее способностью привлекать и использовать ресурсы, необходимые для достижения целей, то процесс управления является ключевым фактором эффективности.

В другом определении процесса управления в качестве ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. *Процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.* Схематически этот подход отражен на рис. 4.1, где производственный процесс представлен в виде «черного ящика» с «входами» и «выходами», а управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: М — моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; Р — разработка и принятие управленческих решений; В — организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан со «входом» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления. В этой модели процесс принятия управленческих решений неразрывно связан с установлением природы возникающих проблем или возможностей и выбором среди возможных альтернатив способов решения проблем и использования возможностей.

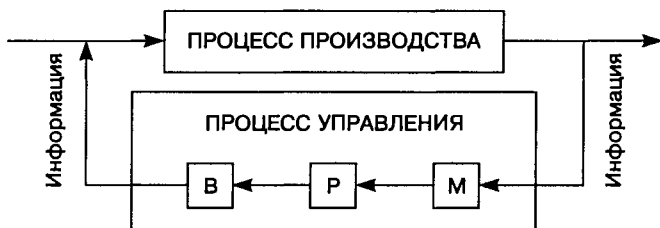


Рис. 4.1. Процесс принятия управленческих решений

Между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, за-

нятых в организации, контролируя и координируя все происходящее в ней процессы.

Так, *составление плана* на предстоящий плановый период связано с принятием таких решений, как постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач. *Процесс организовывания* неизбежно вызывает 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 мотивации* включает решения по установлению и оценке неудовлетворенных потребностей, по формированию целей удовлетворения потребностей и по определению стимулирующих действий (мер). Для обеспечения *процесса координации* необходимо решить, каким образом будет достигаться в организации согласованность в работе звеньев, какие технические средства связи будут использоваться и т. д. *Процесс контроля* связан с принятием решений о том, что, как и когда контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию и каким образом корректировать процессы в соответствии с данными контроля и т. д.

Таким образом, начальный импульс процессу принятия решений задает *информация* об изменениях во внешней среде и 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, начинаясь с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчиваясь принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать.

### **Составные части процесса принятия решений**

В любом процессе принятия решений можно выделить две главные составляющие:

1. *Формулирование проблемы или неиспользованной возможности*, предполагающее:

- сбор необходимой информации;
- разработку критериев, по которым оцениваются ожидаемые результаты;
- диагностику причин и взаимосвязи между факторами, оказывающими влияние на проблему и/или возможности.

2. *Решение*, включающее разработку вариантов (их называют альтернативами), выбор предпочтительного решения, реализацию

выбранного курса действий и мониторинг ситуации для отслеживания и корректировки хода реализации решения.

В центре этой циклически развивающейся деятельности находятся *люди*, участвующие в процессе на всех его этапах.

#### **4.1.2. Проблема или возможность**

##### **Определение понятий**

*Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта (например, производства продукции) желаемому или заданному (запланированному).* Именно в связи с отклонением от плановых (или нормативных) состояний, которое отмечается в определенный момент времени или прогнозируется на будущее, и возникают чаще всего проблемы в организациях. Но их источником может быть и изменение самих целей или нормативов. Например, если в результате анализа информации о продажах изделия руководство предприятия принимает решение о снятии его с производства и о переключении на другой вид продукции, это может радикально изменить целевые установки всех подразделений, связанных с данными видами продукции. Менеджеры должны заново составить планы, найти и перераспределить ресурсы, организовать обучение персонала и т. д.

Когда мы говорим о *возможностях*, выявленных в результате анализа сложившейся или прогнозируемой ситуации, то имеем в виду *появление шансов, на базе использования которых можно достичь лучших результатов по сравнению с текущими или запланированными.* Этими шансами — возможностями никогда не следует пренебрегать, а их обнаружение должно всячески поощряться в организации.

Пример. В результате анализа внешних и внутренних факторов могут быть обнаружены возможности: роста поставок продукции на экспорт в связи со снижением таможенных платежей; повышения инвестиций за счет более дешевых кредитов, предлагаемых банками; увеличения объемов научно-исследовательских работ в области передовых технологий в связи с формированием команды специалистов с высоким творческим потенциалом и др.

С точки зрения процесса принятия решений между проблемой и возможностью нет принципиальной разницы, так как теоретически любая неиспользованная организацией возможность положительных для себя изменений может рассматриваться как проблема, которую надо обязательно решать. В то же время нельзя не учитывать и различия между ними. Прежде всего оно состоит в том, что проблема чаще всего отражает отклонение от четко поставленной цели, тогда как возможность ориентирована на будущее и нередко предполагает так называемый «открытый результат». В дальнейшем тексте мы будем использовать понятие «проблема» в ее расширенном содержании с учетом специфики проблем — возможностей.

## **Правила формулирования проблемы**

Чтобы правильно определить проблему, необходимо прежде всего дать ее верную формулировку. В теории рекомендуется придерживаться следующих правил:

1. Определить, что происходит не так, как надо, при этом не отмечая, почему это нас не устраивает.
2. Избегать слов типа «из-за», «потому что», так как они содержат намеки на решения.
3. В формулировке отражать специфику данной проблемы, то есть избегать общих характеристик типа «низкая мораль», «производительность», «коммуникации» и т. п.; в противном случае содержание проблемы может трактоваться слишком широко.
4. Указать, как часто, когда и в каких пределах происходят те отклонения, которые вызывают проблему.
5. Не формулировать проблему в виде вопроса, так как это предполагает, что ответ будет представлять собой решение.
6. Отразить в формулировке характер влияния проблемы на организацию, людей и т. п.
7. Показать расхождение между желаемым и действительным состоянием, которое вызывается наличием проблемы.

Приведем пример. На предприятии зафиксировано падение производительности труда работников. На совещании, созванном по этому поводу руководителем экономической службы, специалисты предложили несколько формулировок возникшей проблемы (табл. 4.1). После обсуждения было принято решение взять за основу определение № 5, так как оно в наибольшей мере соответствует сформулированным выше рекомендациям.

Такой подход к формулировке проблемы позволяет акцентировать внимание на тех результатах, которые будут сопровождать ее решение. Так, если за основу принято определение проблемы под номером 5, то есть «Падение производительности с 1998 г. на 5—10% в год, приведшее к сокращению объема выпуска, снижению заработной платы и прибыли», то решение проблемы потребует детального рассмотрения всех факторов производительности труда, оказавших влияние на снижение объема выпуска продукции, заработной платы и прибыли (табл. 4.2).

## **Проблемная ситуация**

Необходимость введения изменений, требующих для своей реализации ресурсов и времени, должна быть обоснована анализом факторов, оказывающих воздействие на состояние и положение организации. *Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы или возможности, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы или возможности с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию.* В ней содержатся характеристика самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ



## Оценка формулировок проблемы

№	Предлагаемые формулировки проблемы	Оценка по пунктам 1—7
1.	Из-за ухода квалифицированных кадров происходит падение морали и производительности	1 и 2
2.	Тенденция к падению производительности в подразделении (на 5—10% в год), начиная с 1998 г.	1
3.	Можно ли поднять производительность в нашем подразделении?	5
4.	Падение производительности на 5—10% в год, оказывающее отрицательное воздействие на климат в коллективе подразделения	2, 6
5.	Падение производительности с 1998 г. на 5—10% в год, приведшее к сокращению объема выпуска, снижению заработной платы и прибыли	1, 4, 6, 7
6.	Низкая мораль, дисциплина и производительность	3
7.	Из-за высокого износа оборудования падение производительности в подразделении на 5—10% ежегодно	2

Таблица 4.2

Сокращение объема выпуска продукции, всего	Снижение заработной платы, всего	Снижение прибыли, всего
в том числе по ассортименту: А Б В	в том числе по категориям: рабочие служащие прочие	в том числе за счет изменения: доходов расходов

распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы. Последние могут быть внешними и внутренними по отношению к организации (детально этот вопрос рассмотрен в главе 2).

К *внутренним факторам*, в наибольшей мере зависящим от самого предприятия, относят цели и стратегию развития, состояние портфеля заказов, производственные мощности, структуру производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе и НИОКР, и т. д.

Они формируют предприятие как систему, взаимосвязь и взаимодействие элементов которой обеспечивает достижение стоящих перед ней целей. Поэтому изменение одного или нескольких факторов одновременно вызывает необходимость принятия мер управленческого воздействия, направленных на сохранение свойств системы как целостного образования. Например, если произошло изменение стратегического направления в развитии организации, необходимо определить, как это отразится на деятельности таких подсистем, как производство, финансы, инновации, персонал и т. д. Другими словами, управляющая система должна разработать план организационных изменений, направленных на достижение целей новой стратегии развития.

*Внешние факторы* в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров организации, так как формируют среду, в которой работает организация. В современных условиях она характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет факторов внешней среды при принятии организационных решений. Да и сами факторы оказывают различное влияние на работу организации. Например, поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, 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 их разрешение. В качестве примера можно напомнить о проблемах отечественных предприятий, возникших в период разрушения прежней системы хозяйственных связей и изменения отношений между поставщиками и потребителями продукции. В ряде случаев это привело к остановкам производства, к кардинальному изменению ассортимента выпускаемой продукции, к необходимости поиска новых поставщиков. Изменение вкусов и приоритетов потребителей также вызывает множество проблем в организации, которая до этого ориентировала свое производство на удовлетворение их потребностей. Надо ответить на вопросы: искать ли новые рынки сбыта? вводить ли новые виды продукции и услуг? и т. п.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации, но оказывает на ее деятельность *косвенное* (опосредованное) влияние, которое может проявляться в возникновении ряда проблем и появлении новых возможностей. В главе 2 отмечалось значение таких общих факторов, как состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, социокультурная и политическая обстановка, существенные для данной организации события в других странах и т. п.

Например, экономическое состояние страны (региона) может быть важным фактором и источником возникновения проблем, связанных с привлечением капитала и рабочей силы, с уровнями цен и инфляции, производительностью общественного труда, доходами покупателей, правительственной финансовой и налоговой политикой и др. Известно, что инфляция приводит к сокращению покупательной способности и снижает спрос на продукцию, производимую организацией. Повышение уровня цен на продукцию сопряженных отраслей вызывает соответствующее увеличение затрат на производство в организации, что имеет своим следствием рост цен на ее продукцию и может вызвать «отток» определенной группы потребителей. При сокращении своих доходов покупатели изменяют состав и структуру потребления, что также может оказать воздействие на спрос.

Уровень научно-технического развития в стране оказывает сильное влияние на структуру 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 взаимодействии — сложнейшая задача, стоящая перед руководителями и менеджерами.

Анализ ситуационных факторов позволяет рассмотреть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней средах организации и начать поиск решения.

#### **4.1.3. Участники процесса принятия решений**

##### ***Субъекты решения***

Лица, принимающие управленческие решения, называются субъектами решения. Это могут быть как отдельные менеджеры, так и группы работников, которые имеют полномочия для принятия решений. Вообще-то говоря, практически каждый член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решений, делая выбор между возможными вариантами своих действий. Несомненно, что большая часть этих решений принимается чисто рефлекторно, часто без глубокого обдумывания и без больших затрат времени. Руководитель просит вас закончить отчет к концу рабочего дня, и вы соглашаетесь, считая его просьбу обоснованной. Это тот случай, когда выбор не требует времени. Но если вы не согласны с каким-либо новым или важным решением, необходимо обосновать вашу позицию, представив все «за» и «против». И это уже потребует определенных затрат времени и ресурсов, углубления в суть проблемы и доказательства правильности предлагаемого вами решения.

Менеджеры и руководители принимают самые разные по своему содержанию и значению решения. Высшее руководство организации принимает решения, связанные с установлением целей и

стратегии развития, утверждением ассортимента выпускаемой продукции, организацией деятельности аппарата управления компании в целом, с размещением новых подразделений и т. д. Менеджеры среднего и низового уровней принимают решения, касающиеся плана производства продукции, подбора и расстановки кадров, распределения между работниками премиальных выплат и т. п. Работники, не являющиеся управленцами, принимают решения, касающиеся их непосредственной работы и выполняемых в организации функций.

Прежде чем приступать к решению выявленных проблем, необходимо установить круг тех лиц в организации (и нередко за ее пределами), которые должны быть вовлечены в этот процесс. Нередко проблема затрагивает интересы множества людей самым неожиданным образом, поэтому их выявление и участие в конкретной разработке имеет большое значение. С этой целью рекомендуется в самом начале работы над проблемой составить список заинтересованных лиц по образцу, представленному в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Лица, заинтересованные в решении проблемы

Точки зрения на проблему	Кто представляет эту точку зрения?	Какова первичная мотивация представителей?	Способ вовлечения представителей в процесс решения

Решения могут приниматься как индивидуально, так и группами субъектов. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки.

#### ***Решения, принимаемые индивидуально***

Для индивидуальных решений, принимаемых отдельным субъектом, характерен более высокий уровень творчества; в них нередко реализуется много новых идей и предложений. Как правило, такие решения требуют меньше времени, так как не связаны с необходимостью их согласования на промежуточных этапах. Правда, это не относится к решению таких проблем, в процессе разработки которых приходится затрачивать много времени для сбора и анализа необходимой информации.

Индивидуальные решения чаще, чем групповые, оказываются неверными, в них значительно больший риск ошибок; не в после-

днюю очередь это связано с тем, что проблемы организаций становятся все более сложными и требуют многоаспектного рассмотрения, а следовательно, и разнообразных, нередко специализированных знаний.

Именно поэтому в настоящее время все возрастающее количество управленческих решений принимается на основе обсуждения, путем привлечения специалистов разных профилей или создания специальных групп (комиссий, комитетов, временных рабочих групп и т. д.).

### ***Решения, принимаемые группами людей***

*Групповое принятие решений* имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальным. Это прежде всего более полное информационное обеспечение процесса принятия решений, являющееся следствием привлечения лиц, обладающих разными знаниями в отношении решаемой проблемы. Работая вместе, участники группы дополняют знания друг друга, создавая более полную картину как в описании проблемной ситуации, так и в путях ее возможного решения.

Очень важен также сам факт создания группы для принятия решений, имеющих жизненно важное значение для организации. Участие в работе группы повышает ответственность и мотивацию каждого ее члена, а результаты групповой работы обычно лучше воспринимаются коллективом организации по сравнению с индивидуальными решениями. Это повышает вовлеченность работающих в процесс реализации решения, которое рассматривается уже не как спущенное «сверху», а как коллективное, принятое с учетом мнения членов организации.

Групповой подход к принятию решений обеспечивает более высокую 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 у группового принятия решений есть и отрицательные стороны. Это прежде всего более высокие затраты времени из-за необходимости формирования группы, ее ознакомления с проблемой и создания условий для нормального и эффективного взаимодействия членов группы. Согласование различных взглядов на проблему и пути ее решения также требует времени, дефицит которого, как правило, остро ощущается в процессе управления. Чем больше размер группы, тем больше времени уходит на координацию, а следовательно, увеличивается время выработки решения (существует мнение, что наиболее эффективно работают группы из пяти, максимум семи членов). Отрицательным фактором является и то, что групповые решения нередко принимаются под давлением большинства или людей, занимающих высокие посты в организа-

ции, а это снижает творческий потенциал остальных участников и группы (нелишне напомнить всем известную реплику — «Мы тут посоветовались, и я решил»). В группе обычно отсутствует четкая ответственность за принятие окончательного решения, и именно поэтому так трудно отыскать автора неверного решения при его коллективной разработке.

Выбор группового или индивидуального подхода к принятию решений зависит от ситуации и возможностей формирования многофункциональных групп, члены которых совместно разрабатывают проблемы.

Практика свидетельствует, что не все работники организации стремятся принимать участие в процессе принятия решений. Чаще всего желание сотрудничать возникает у тех, кто обладает соответствующими знаниями и надеется своим участием ускорить изменения, которые они считают для себя предпочтительными. Кроме того, важным фактором формирования таких групп является отношение к ним в организации.

В зависимости от степени участия персонала организации в процессе принятия решений выделяют пять подходов:

1. Решение принимается индивидуально на основе знаний и информации, доступной для лица, принимающего решение.
2. Решение принимается индивидуально на основе информации, полученной от подчиненных.
3. Решение принимается индивидуально после персональных консультаций с подчиненными и заслушивания их советов и предложений по поводу проблемы.
4. Решение принимается индивидуально после консультации с группой сотрудников (подчиненных), которые предлагают разные варианты решений.
5. Решение принимается коллективно на основе партисипативного участия каждого члена группы в обсуждении, при этом ответственность принимает на себя руководитель.

Исследования ЦЭМИ РАН за 1996—1997 гг. показали, что в отечественной промышленности преобладает авторитарный тип принятия решений (директор предприятия принимает решения, ни с кем не советуясь). Об этом заявили 54% респондентов обследованных предприятий, по мнению которых руководитель является доминирующей фигурой в управлении предприятием и самостоятельно осуществляет распределение и присвоение результатов деятельности. В то же время частота единоличного принятия решений по мере роста размера предприятия снижается (с 17% при численности работающих менее 100 человек до 2% на предприятиях с численностью свыше 500 работающих). Соответственно процент коллегиальных решений растет с 57 до 74%. Как правило, это происходит за счет привлечения к принятию решений узкой группы лиц, являющихся связующим элементом между ресурсами и результатами (работниками и руководителем) (Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях. М., 1998, с. 55, 61).

#### 4.1.4. Решение

##### Требования к решениям

*Управленческое решение* — это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Оно выступает как своеобразная формула управленческого воздействия на управляемый объект и таким образом предопределяет действия, необходимые для проведения изменений в его состоянии.

Решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них:

- обоснованность;
- четкость формулировок;
- реальная осуществимость;
- своевременность;
- экономичность (определяемая по размерам затрат на достижение целей);
- эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов).

В связи с этими требованиями важно учитывать три группы факторов, влияющих на качество и своевременность принятия решений (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Факторы, оказывающие влияние на решения

1	Характеристика лица, принимающего решения	Знания Способности Мотивация
2	Характеристика проблемы	Новизна Повторяемость Неопределенность Сложность
3	Характеристика среды принятия решения	Значимость Ресурсные ограничения Время Ответственность Степень риска

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация или появляется неиспользованная возможность. Для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями как по

вертикали, так и по горизонтали управления (если, конечно, очередное решение не направлено на кардинальное изменение всей политики развития).

### **Классификация решений**

В организациях принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, срокам действия и разработки, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. Их классификация позволяет выделить классы или виды решений, требующих различного подхода к организации процесса управления и методам принятия решений, а также неодинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Классификация решений, принимаемых организациями

<b>Критерии</b>	<b>Классы решений</b>
Степень структурированности	Слабо структурированные (непрограммируемые) Высоко структурированные (программируемые)
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т. д.
Количество целей	Моноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные
Лица, принимающие решение	Индивидуальные, групповые
Уровень принятия решения	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
Направление решения	Внутри организации как системы, за ее пределы — во внешнюю среду

Известно, например, что количество оперативных решений, принимаемых в организациях, значительно (иногда многократно) превышает количество тактических и стратегических решений, однако по затрачиваемому времени самыми ресурсоемкими являются стратегические решения. Распределение общих затрат времени на принятие оперативных, тактических и стратегических решений в организациях крупного, среднего и малого размера также имеет особенности: в малых предприятиях основная доля затрат времени приходится на оперативные решения, но по мере роста размеров



предприятий существенно увеличивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития.

Одним из важнейших критериев классификации является их группировка на программируемые и непрограммируемые решения (высоко структурированные и слабо структурированные), требующие разного подхода к их разработке и реализации.

### ***Программируемые и непрограммируемые решения***

Классификация решений на высоко и слабо структурированные позволяет более эффективно организовать процесс путем разработки разных подходов и действий, обеспечивающих движение к поставленным целям.

Решения в высокой степени структурированные считаются программируемыми. Они являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов (подобных тем, которые предпринимаются при решении математического уравнения). При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, а также с учетом нормативов, стандартов, правил и т. д. В решениях такого типа применяются правила и процедуры, которые точно предписывают, что надо делать, последовательность действий и способы выполнения. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса программируемых решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры и программировать решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. В результате можно получить значительный выигрыш во времени и затратах на разработку, а также повысить качество решений.

Слабо структурированные решения являются непрограммируемыми, так как принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, внутренней неструктурированностью, неполнотой и недостоверностью информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов. Это не позволяет находить решения путем построения адекватных математических моделей, и основную роль в поиске играет человек и его способность разрабатывать соответствующую процедуру, ведущую к решению. Лица, принимающие решения, используют имеющуюся у них информацию и собственное представление о том, как принимать подобные решения, при этом нередко в условиях дефицита времени.

Слабо структурированными являются решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. п. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов сложности организации; к такому же результату приводят современные тенденции к глобализации экономики, увеличению ее открытости, так как их прямым следствием становятся

рост числа связей между организациями, большая динамичность и изменения как внешней среды, так и внутренней организации каждого предприятия. В то же время современные разработки в области исследования операций, развитие информационной технологии и компьютеризация позволяют значительно повысить долю программируемых решений, которые, как уже было отмечено, характеризуются большей точностью и в ряде случаев требуют меньших затрат времени и других ресурсов.

Между программируемыми и непрограммируемыми решениями находится множество их комбинаций, и именно это множество является реальностью, в которой принимаются управленческие решения.

Программируемость решений повышается по мере продвижения сверху вниз по вертикали управления. Поэтому высшему звену управления приходится иметь дело в основном со слабо структурированными решениями, на среднем уровне характер возникающих проблем требует принятия как запрограммированных, так и незапрограммированных решений (при этом надо отметить, что автоматизация труда в этом звене сопровождается ростом удельного веса решений, характеризующихся большей структурированностью), в низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам (рис. 4.2).

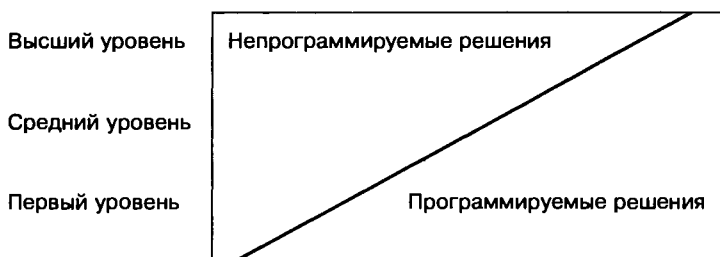


Рис. 4.2. Характер решений, принимаемых менеджерами разного уровня

#### 4.2. Базовые концепции процесса принятия решений

Если проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы, процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор. В этом случае после уяснения проблемной ситуации принимается решение, которое оказывает на нее прямое воздействие и приводит систему (управляемый объект) в состояние, соответствующее заданному. Например, если произошла поломка станка, на котором планировалось изготовление партии деталей, и из-

вестны факторы, приведшие к его выходу из строя (например, высокий износ оборудования), то при наличии в цехе аналогичного станка в исправном состоянии проблемную ситуацию (срыв выполнения плана производства партии деталей из-за неисправности станка) можно разрешить путем замены вышедшего из строя оборудования имеющимся в резерве.

При решении относительно несложных проблем часто используется *интуитивный подход*, который характеризуется такими чертами:

- субъект решения держит всю проблему в голове;
- по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;
- возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
- последовательность этапов может не соблюдаться;
- качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.

Интуитивный подход не дает хороших результатов в тех случаях, когда опыт лица, принимающего решение, небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Кроме того, на качество интуитивных решений могут оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей проблемной ситуации и неверная интерпретация ее сути.

Если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить его этапы и процедуры. В управленческой литературе выделяют три основных подхода к описанию процесса принятия решений: рациональная (классическая) модель, административная (или модель ограниченной рациональности) и ретроспективная модель.

#### **4.2.1. Рациональная (классическая) модель процесса принятия решений**

##### ***Этапы процесса***

Это самая ранняя попытка смоделировать процесс принятия решений, отражающая классический подход к пониманию его сущности. В соответствии с нею процесс представляет собой прямое 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, и прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Главным ограничителем является время, в течение

которого должно быть принято решение. Поэтому параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Этапы процесса принятия решений

В табл. 4.6 представлена детальная структура процесса принятия решений, в которой наряду с выделением четырех этапов показан состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа.

Цель первого этапа — выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа — поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью

Таблица 4.6

Этапы и процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы и проблемной ситуации	1. Возникновение новой ситуации 2. Появление проблемы или новой возможности 3. Сбор информации 4. Описание проблемной ситуации
2. Разработка вариантов решений	5. Разработка целей решения 6. Формулирование критериев 7. Сбор информации 8. Разработка вариантов (альтернатив)
3. Выбор решения	9. Анализ вариантов 10. Выбор вариантов, отвечающих критериям 11. Оценка возможных последствий 12. Выбор предпочтительного варианта
4. Организация выполнения решения и его оценка	13. План реализации выбранного решения 14. Контроль хода выполнения плана 15. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации (возврат к пункту 1)

работ являются организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационного обеспечения. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса принятия решений (рис. 4.4), но имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы лица, принимающего решение. Наибольшую потребность в информации испытывают субъекты решений, которых в управленческих кругах называют максималистами, так как они собирают и анализируют максимум возможной и полезной информации. Этот подход оправдывает себя в том случае, когда решается очень сложная проблема и нет дефицита времени, отпущенного для ее решения. Наряду с этим субъекты решения нередко ограничиваются лишь таким количеством информации, которого достаточно, чтобы выбрать один-два удовлетворительных варианта решений, после чего поиск и анализ новой информации прекращается. Это дает неплохие результаты при решении сравнительно несложной проблемы в условиях жесткого лимита времени.

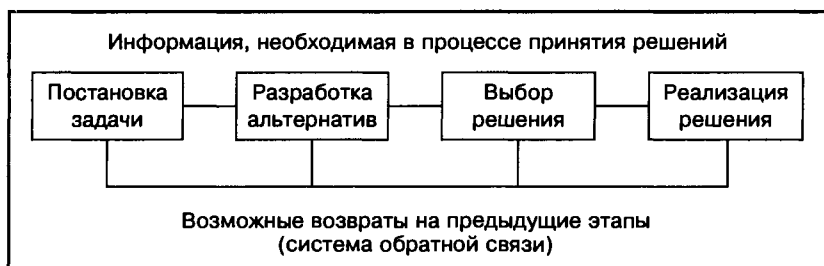


Рис. 4.4. Информационное обеспечение процесса управления

### **Цели и критерии оценки действий**

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является *оценка* тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений — это оценка *границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации*. Этап разработки вариантов включает процедуру определения *целей решения и критериев отбора альтернатив*. Выбор окончательного (предпочтительного) решения производится с учетом всей системы оценок: *целей, критериев и возможных последствий* реализации. Оценка решения проблемы осуществляется путем измерения *степени достижения поставленных целей и характера новой ситуации*. Речь идет о *системе критериев*, используемых в процессе.

На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется *целевая установка*, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности, чему способствует применение системы управления по целям (по результатам). В противном случае существование проблемы определяется чисто интуитивно или по мере поступления сигналов, что существенно усложняет последующий процесс принятия решений.

Этап разработки вариантов решений (альтернатив) начинается с постановки целей решения проблемы и формулирования критериев, по которым следует оценивать предложения. Все критерии делят на две группы: *критерии-ограничения*, формулирующие конкретные условия допустимости той или иной альтернативы (например, в качестве ограничивающего условия решения проблемы роста производительности труда может рассматриваться критерий «Сохранение численности производственного персонала»), и *критерии оптимизации*, позволяющие из допустимых вариантов выбрать наилучший.

Например, целью решения проблемы, рассмотренной в табл. 4.1 и 4.2, может быть преодоление тенденции к снижению производительности труда, а критерием отбора — конкретное значение этого показателя, ниже которого решения считаются нерациональными. Система ограничений, в рамках которой решения считаются допустимыми, может включать такие критерии, как, например, размеры выделяемых ресурсов, лимит времени и т. д.

От того, насколько обоснованно выбрана эта система критериев и ограничений, 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 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.

При решении слабо структурированных проблем возможность оценивать варианты с помощью математического аппарата, как правило, отсутствует. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в три этапа.

На первом формируются самые важные критерии — ограничения, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений. Альтернативные варианты оценивают по этим критериям и разделяют на группы: соответствующие требованиям, не соответствующие и «сомнительные».

На втором этапе производится анализ по критериям оптимизации, каждый из которых получает рейтинг и соответствующую оценку значимости.

На завершающем этапе делается попытка установить те опасности, которые могут возникнуть при принятии выбранного решения.

Приведем пример. Руководство организации формирует управленческую команду, в состав которой принято решение ввести специалиста по маркетингу. Были сформулированы первоначальные критерии-ограничения:

- высшее управленческое образование;
- стаж работы не менее 5 лет, в том числе по маркетингу не менее 3 лет;
- знание отрасли, в состав которой входит предприятие.

По этим критериям отобраны две кандидатуры, дальнейшая оценка которых осуществляется по другим критериям, отражающим представление о важнейших параметрах, которыми должен обладать человек на данной должности. Это: мотивация, межличностные отношения, а также знания в области продаж и продукции. Каждый из этих критериев был оценен с точки зрения его значимости, которая определена по удельному весу. В нашем примере после оценки кандидатов получены данные, позволившие установить предпочтительность кандидата № 2 (табл. 4.7).

Выбор окончательного решения из множества допустимых и предпочтительных производится с учетом последствий его реализации. Они могут быть социальными, экономическими, организационными, технологическими, политическими, то есть могут затрагивать самые разные стороны деятельности организации и ее окружения.

Например, 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

## Оценка кандидатов по критериям

Кандидат	Критерии отбора	Рейтинг	Удельный вес критерия	Суммарная оценка
1	Мотивация	8	0,30	$8 \times 0,30 = 2,40$
	Межличностные отношения	6	0,25	$6 \times 0,25 = 1,50$
	Знание продаж	7	0,25	$7 \times 0,25 = 1,75$
	Знание продукции	6	0,20	$6 \times 0,20 = 1,20$
				<i>Сумма 6,85</i>
2	Мотивация	9	0,30	$9 \times 0,30 = 2,70$
	Межличностные отношения	8	0,25	$8 \times 0,25 = 2,00$
	Знание продаж	6	0,25	$6 \times 0,25 = 1,50$
	Знание продукции	5	0,20	$5 \times 0,20 = 1,00$
				<i>Сумма 7,20</i>

автоматизации производства), необходимо заранее определить направления передвижения персонала или программу его переподготовки.

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.

### **Организация и контроль выполнения решений**

*Организация выполнения принятого решения* — важнейший этап процесса управления. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на этом этапе — 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 мотивации работников, воздействие методами убеждения. 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, так как 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. 4.3.

Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности, но 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.

### ***Ограничения в использовании рациональной модели принятия решений***

Классическая модель процесса принятия решений обеспечивает хороший результат при наличии следующих условий:

- проблемы понятны;
- цели решения ясны;
- критерии и их значимость согласованы;
- альтернативы известны;
- последствия реализации решения предсказуемы;
- лица, принимающие решения, не выступают против решения проблемы, учитывают возможные последствия ее реализации, ищут альтернативы, максимизирующие результат, и получают всю необходимую информацию.

Очевидно, что в реальной практике такие условия существуют не всегда, что и ограничивает возможности использования данной модели.

## **4.2.2. Альтернативные модели процесса принятия решений**

### ***Модель ограниченной рациональности***

В управленческой практике условия для принятия оптимальных решений существуют редко. Процесс протекает в условиях неопределенности, субъект решения не всегда может объективно установить критерии оценки, приоритеты в их значимости, тем более, что и сами представления об их важности могут меняться при разных обстоятельствах. Информация также ограничена, что не позволяет использовать в процессе принятия решений все возможные варианты и оценки.

Поэтому на практике нередко используется альтернативная модель ограниченной рациональности, позволяющая принимать не

оптимальное, а *удовлетворительное решение*, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации. Упрощенная модель описывает наиболее значимые черты проблемы без охвата всей ее сложности, использует ограниченное число критериев (чаще всего те, которые уже испытаны и в прошлом давали неплохие результаты).

В составе модели выделяют следующие элементы (шаги):

1. Формулирование цели, которая должна быть достигнута.
2. Определение значений критериев, которые можно считать приемлемыми.
3. Использование эвристического подхода (*эвристика — наука о продуктивном творческом мышлении, основу методов которой составляют размышления и прошлый опыт*) для поиска удовлетворительного решения. Механизм поиска предполагает последовательное во времени рассмотрение предлагаемых вариантов решений. Если первая альтернатива не удовлетворяет выдвинутым критериям или оценивается как неработоспособная, ее отбрасывают и переходят к изучению следующего варианта. Так поступают до тех пор, пока не появится приемлемый вариант, после чего поиск прекращается и остальные альтернативы не оцениваются. Такой подход позволяет сократить число изучаемых вариантов и время принятия решений.
4. Если среди предлагаемых вариантов (чаще всего они являются наиболее очевидными или повторяют прошлые решения, принятые в аналогичной ситуации) не находится ни одного удовлетворительного, производится снижение уровня требований, что вызывает повторение шагов 1 и 2 для поиска нового альтернативного решения.
5. Найденное удовлетворительное решение оценивается с позиций его практической реализуемости.
6. Принятие решения, отвечающего всем перечисленным выше требованиям.
7. Наблюдение за ходом выполнения принятого решения, оценка затрат и внесение корректировок по будущим решениям.

Предположим, решается проблема снижения себестоимости продукции. В задании разработчиками предложены три критерия выбора: сокращение затрат на единицу продукции не менее чем на 3%; доля заработной платы в общей себестоимости не должна превышать 24%, косвенных затрат — 28%. Сравнение предлагаемых разработчиками вариантов осуществляется последовательно по указанным критериям до тех пор, пока не будет найден вариант, отвечающий всем трем условиям отбора. Именно он и будет выбран как удовлетворительное решение проблемы.

При таком подходе очень важна последовательность, в которой рассматриваются варианты (в отличие от оптимизационной моде-

ли, в которой последовательность не имеет значения, так как оцениваются все возможные альтернативы). И даже если просмотр возможных вариантов продолжается, это делается чаще всего лишь для подтверждения обоснованности уже сделанного выбора. Прошлый опыт при этом становится решающим фактором выбора, поэтому предпочтение отдается тому решению, с которым субъекты решения знакомы или сталкивались на собственной практике.

### **Ретроспективная модель**

Ретроспективная модель (*ретроспектива* — обзор прошлых событий, обращение к прошлому) известна еще и как *модель безусловного предпочтения*. Этот подход к принятию решений базируется на интуитивном выборе решения, которое рассматривается как наиболее приемлемое и базируется на прошлом опыте лица, принявшего решение. Весь процесс принятия решений в этом случае строится таким образом, чтобы обосновать заранее выбранный вариант, используя при этом весь арсенал научных доказательств.

Элементы этого процесса:

1. Лицо, принимающее решение, принимает вариант решения, базируясь на своем прошлом опыте, интуиции и предпочтениях.
2. Принявший решение руководитель убежден в рациональности своих действий, в логичности и обоснованности сделанного выбора.
3. Производится обоснование правильности принятого решения (в том числе с использованием научных методов) путем рассмотрения факторов, оказывающих на него влияние.
4. Решение принимается, и организуется процесс наблюдения за ходом его реализации.

### **4.3. Методы управления**

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

Методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение его теории и практики. Действительно, отвечая на вопрос, *как* выполнять ту или иную управленческую работу, методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей. Одновре-

менно с этим использование системы методов при изучении новых проблем управления позволяет увеличивать знание об управлении и о закономерностях протекающих в нем процессов и явлений, способствуя развитию теории управления.

#### **4.3.1. Общенаучные методы**

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

##### ***Системный подход***

*Системный подход* применяется как способ упорядочения управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

Так, системный подход к анализу проблемной ситуации позволяет выявить факторы и причины, приведшие к появлению проблемы в целом и ее составных частей. Он особенно важен при возникновении новых проблемных ситуаций, с которыми организация прежде не сталкивалась. Несомненно, что уже на этом этапе возникает потребность в сборе информации, изучении всех фактов, которые помогают разобраться в сложившейся ситуации. В дело может пойти изучение отчетов, беседы с сотрудниками, консультирование с руководителями и специалистами из других подразделений и т. д. Всю собранную информацию необходимо оценить с точки зрения ее надежности и источников поступления, чтобы исключить влияние недостоверных сведений. Наряду с данными, отражающими состояние организации, необходимо проанализировать динамику и тенденции в изменении внешних факторов, которые особенно важны с точки зрения решаемой проблемы.

##### ***Комплексный подход***

*Комплексный подход* является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих те же проблемы. По мнению многих специалистов в области управления, комплексный подход является важнейшим условием эффективного

решения проблем управления в многоцелевой открытой системе, активно взаимодействующей с внешней средой. И если системный подход представляет собой, в первую очередь, способ видения объекта или проблемы, то комплексность — это форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности.

### **Моделирование**

*Моделирование* имеет обширную сферу применения в процессах управления, где решаются сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов. Решение таких проблем невозможно без применения *моделей, под которыми понимается их представление в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для целей решения.* Моделирование обычно осуществляется в несколько этапов, на которых уточняется постановка задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность, и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется (в случае необходимости) корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т. п.

### **Экономико-математические методы**

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 управления, 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, которые не только разработали методологию экономико-математического моделирования и методы количественных подходов к социально-экономическим процессам, но и способствовали распространению практики их применения. Начиная с 1960-х годов 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**

*Экспериментирование* как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, получает все большее признание среди руководителей 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 полезно для решения целей и задач организации.

В самом общем виде *эксперимент можно трактовать как научно поставленный опыт, проводимый на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления предприятием.* Опыт проведения управленческих экспериментов позволил выделить ряд *принципов*, соблюдение которых обеспечивает их результативность.

Прежде всего, это *целенаправленность*, то есть подчиненность эксперимента определенной цели, научно обоснованной и конкретно сформулированной. Особую ценность имеют многоцелевые эксперименты, которые одновременно или последовательно решают комплекс взаимосвязанных задач.

Вторым принципом является *«чистота»* эксперимента или элиминирование влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты.

Важно также соблюдать четкость в *установлении границ* или зоны экспериментирования и научно обосновывать направления, выбранные для достижения его целей.

Принципиальное значение имеет *методическая разработанность* вопросов выделения, фиксирования исходных факторов, а также оценки достигнутых результатов эксперимента.

Исходя из этих принципов устанавливаются обязательные условия результативной подготовки, проведения и оценки экспериментов по внедрению управленческих нововведений. Они называются видами обеспечения экспериментов и включают:

*научное и методологическое обеспечение*, состоящее из обоснования необходимости проведения эксперимента, формулирования его целей, задач и содержания, разработки гипотез, идей, теоретических положений, требующих экспериментальной проверки, разработки принципов и условий проведения;

*организационное обеспечение*, предусматривающее необходимость выбора объектов экспериментирования и контроля, разработки инструктивных материалов по порядку проведения эксперимента, его срокам, процедурам, участникам, распределению ответственности между ними и т. д.;

*методическое обеспечение*, то есть разработку комплекса методических материалов по всем аспектам проводимого эксперимента в

рамках этапов подготовки, проведения, анализа, оценки результатов, принятия решений;

*кадровое и социальное обеспечение*, предусматривающее специальную подготовку кадров для участия в эксперименте и привлечение специалистов других профилей для обеспечения комплексности, а также проведение инструктивных и разъяснительных совещаний с участниками эксперимента;

*информационное и управленческое обеспечение*, дающее ясное представление об объеме и содержании необходимой информации, о возможностях механизации и автоматизации информационных процедур, а также о процессе управления экспериментом;

*экономическое обеспечение*, в состав которого входят определение условий финансирования и необходимых ресурсов по видам, а также разработка вопросов стимулирования участников эксперимента;

Можно выделить *три возможных результата* управленческого эксперимента.

1. Управленческое решение о принятии или об отрицательной оценке проверяемого нововведения.
2. Формулировка, научное и практическое обоснование новых теоретических и методических положений науки управления.
3. Развитие системы методов управления, повышение их научной обоснованности.

Таким образом, 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, то есть позволяет комплексно подойти к исследованию проблем теории и методов управления.

### **Конкретно-исторический подход**

В изучении и 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. Очевидно, что цели, а следовательно, и проблемы управления на этих стадиях различаются, и довольно существенно. Это вызывает необходимость выбора из всего арсенала методов наиболее соответствующих объективным условиям, отражающим циклическое (или «возрастное») состояние объекта. Поэтому при анализе проблем, связанных с управлением, важны такие параметры, как время образования организации и основные события развития (роста, объединения, разукрупнения, приватизации и т. д.). Если объект создается заново, необходимо ознакомиться с перспективами его развития, намерениями о вхождении в союзы, ассоциации и т. д.

## **Методы социологических исследований**

*Методы социологических исследований* широко используются в решении проблем, связанных с людьми в организациях, 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.

Общенаучная методология составляет фундамент, на котором строится сложное здание арсенала методов управления. Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название *конкретных* или *специфических методов*. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом. Поэтому в теории рекомендуется группировать методы в зависимости от условий и назначения их использования.

Практическую значимость имеет классификация конкретных методов по трем основным направлениям, позволяющим выделить методы:

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

### **4.3.2. Конкретные методы управления**

#### ***Методы управления функциональными подсистемами организации***

Первое направление связано со структурой организации, в которой имеются функциональные подсистемы управления маркетингом, инновациями, производством, финансами, персоналом ит. п. Методы управления, применяемые здесь, отражают специфику постановки целей и определения состава работ, необходимых для их выполнения. Они детально рассматриваются в конкретных дисциплинах, посвященных функциональному аспекту управления организациями.



Поэтому ограничимся лишь некоторыми примерами, характеризующими состав методов управления, используемых специалистами функциональных подсистем (по материалам учебника «Управление организацией» под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина. М., 1998).

В подсистеме «Маркетинг» используется банк методов и моделей, в состав которого входят, например, методы: системного анализа и комплексного подхода; линейного программирования, теории массового обслуживания, теории связи и вероятностей, сетевого планирования, экономико-математические и экспертные; методы социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики, дизайна; модели статистической обработки данных и прикладных программ (таких, например, как SPSS и BMDP); методы маркетинговых исследований.

В подсистеме «Персонал» в процессе анализа и формирования системы управления персоналом, а также управления деловой карьерой, при планировании рабочей силы, организации труда персонала и его оплаты наряду с экономико-математическими и статистическими методами широко используются социально-психологические методы, в составе которых немалое место занимают социологические обследования, опросы, интервью.

Управление подсистемой «Производство» требует применения большого количества самых разнообразных методов. В их числе комплексные методы распределения программы выпуска изделий по плановым периодам, формирования номенклатурно-календарных планов, статистические методы (для определения норм и нормативов), аналитические (для расчета ритмов, длительности производственных циклов и опережения запуска-выпуска, оборотных заделов), экономико-математические для расчета размеров партий, ритмов и т. п. Специальные методы используются для анализа надежности; контроля качества; факторного анализа; функционального анализа; контроля использования труда, материалов, оборудования; изучения операций учета расходов и др.

### **Методы выполнения общих функций управления**

Методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением общих функций, которые составляют содержание процесса управления. Поэтому, несмотря на специфику каждой функциональной подсистемы организации, в ней обязательно осуществляются такие действия, как планирование, организовывание, 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, дельфийский метод, метод факторного анализа, формирования дерева проблем и решений и т. д. (см. главу 4).

Выполнение функции *организовывания* базируется на методах, учитывающих закономерности функционирования и развития организаций социально-экономического типа. Среди них методы:

проектирования организаций и структур управления; реструктуризации; организации производства, труда и управления и др.

Методы *мотивации* включают все виды и формы побуждения людей к труду: оплаты труда, премиальных систем, участия в прибылях, моральных стимулов, повышения в должности, обучения ит.д. (см. главу 7).

Осуществление функции *координации* в первую очередь возложено на руководителей разного уровня, которые должны обеспечить непрерывность и эффективность протекания всех процессов производства и управления в организации. Это требует использования методов коммуникации, в составе которых выделяются группы методов межличностных коммуникаций, сбора, обработки и передачи информации (см. главу 3).

Методы, применяемые при выполнении функции *контроля*, зависят от характера учетных, аналитических и контрольных операций. Статистический учет базируется на методах сбора, обработки и интеграции данных за определенный период времени, бухгалтерский учет — на методах, обеспечивающих ежедневные данные о движении финансовых средств, материалов, продукции, труда и т.д.; оперативно-производственный учет — на информации о состоянии производственной деятельности участков, цехов и других подразделений. Методы контроля за деятельностью организации характеризуются большим разнообразием в связи с тем, что сама функция контроля охватывает практически все операции и процедуры, выполняемые в организации для достижения ее целей (см. главу 7).

### **Методы решения проблем**

Методы принятия управленческих решений — третье направление классификации, которое базируется на представлении процесса управления как совокупности этапов и процедур, необходимых для разрешения проблем и использования возможностей. В соответствии с этим выделяют группы методов, связанных с *постановкой проблем; выявлением причин их возникновения, разработкой и выбором решения, а также организацией выполнения.*

Методы, используемые на этапе *постановки проблемы*, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание, выявление и анализ воздействия внутренних и внешних факторов, дают возможность оценить ситуацию и сформулировать на этом основании проблемную ситуацию. В их составе существенная роль принадлежит методам сбора, хранения, обработки и анализа информации, методам фиксации важнейших событий, факторного анализа, сравнения, аналогии, декомпозиции, моделирования.

Набор применяемых приемов зависит от характера и содержания проблемы, уровня ее появления и решения, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки. Чтобы выявить характер

проблемы, имеющей неясные очертания или заявившей о себе некоторыми симптомами, широко используется метод опросов, позволяющий уяснить ее суть и важнейшие аспекты. Приведем примеры таких возможных вопросов:

- Как идут дела?
- С какими проблемами вы сталкивались в последнее время?
- Что-нибудь изменилось здесь за последнее время?
- Чем вы довольны или не довольны?
- Нужна ли вам помощь и в чем?
- Что вы думаете по поводу наметившейся тенденции к снижению качества продукции? падению объемов? росту затрат? и т. д.
- С какими проблемами вы сталкивались в последнее время?
- Какова ваша оценка сложившейся ситуации?
- Что вы думаете по поводу наших шансов на успех разрабатываемой программы?
- Какие идеи и предложения вы можете внести в проект?
- Как влияет на вас возникшая проблема?

Для сбора *необходимой информации* применяют методы: опроса, интервьюирования, производственной статистики, статистики качества и финансов, моделирования работ, экспериментирования, изучения затрат времени и пр.

Для выявления и анализа *причин и факторов* возникновения проблем и появления новых возможностей рекомендуется использовать ряд практически полезных приемов и подходов.

Один из таких подходов — это своеобразная «инвентаризация» всех факторов и условий, сгруппированных по направленности их воздействия (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Группировка факторов и условий по направленности их воздействия на проблемную ситуацию

Факторы и условия, приводящие к ухудшению проблемной ситуации	Факторы и условия, сокращающие или минимизирующие размеры проблемы

Второй, не менее продуктивный подход, заключается в составлении перечня неизвестных факторов, что позволяет перенести центр внимания с известных причин на неизвестные и таким образом установить новые направления исследований (табл. 4.9).

Третий подход — это проведение хронологического анализа с целью восстановления последовательности событий, вызвавших появление проблемы или возможности, во времени. Рекомендуется

**Перечень неизвестных причин возникновения проблем  
или возможностей**

<b>Описание проблемы или возможности</b>	
<b>Что неизвестно о причинах ее возникновения</b>	

начинать анализ с настоящего времени, так как это позволяет наиболее полно представить все главные симптомы и причины, а также время их проявления. Таким образом, появляется возможность установить соотношение между причинами и следствиями (табл. 4.10).

Таблица 4.10

**Временной (хронологический) анализ развития  
проблемы/возможности**

<b>Главные симптомы и причины возникновения проблем/возможностей</b>	<b>Время их появления (когда их обнаружили?)</b>	<b>Что произошло в результате?</b>

Четвертый подход состоит в цепном анализе, направленном на выявление ключевой проблемы, лежащей в основе сложившейся проблемной ситуации. Пример такого анализа приведен в табл. 4.11, где представлены этапы цепного анализа проблемной ситуации, приведшей к росту затрат и снижению доходов от производства и продаж основной продукции организации.

Воздействие различных групп факторов на проблему может быть наглядно представлено в виде причинно-следственной диаграммы, известной в специальной литературе под названием «рыбий скелет» (рис. 4.5).

Здесь в виде главных причин фигурируют группы факторов, которые могут быть разложены по составляющим. Например, если одна из главных причин — это рост затрат на электроэнергию, то ее можно рассмотреть через затраты разных подразделений или цехов (стрелки, направленные на линию, связывающую главную причину с линией проблемы). При выделении в качестве главной причины увеличение фонда заработной платы в орбиту анализа могут быть включены все составляющие средней заработной платы и численности и т. д.

## Цепной анализ причин и следствий

Рост затрат на производство продукции	Снижение полученных доходов
<b>Что было вызвано:</b>	
Увеличением стоимости потребленной электроэнергии Ростом фонда заработной платы	Снижением доходных поступлений от продажи основной продукции
<b>Что было вызвано:</b>	
Ростом цен на единицу потребленной электроэнергии Увеличением средней заработной платы	Снижением объема продаж основной продукции
<b>Что было вызвано:</b>	
Решением РАО ЕЭС Увеличением надбавок за бригадную работу	Сокращением рынка сбыта продукции
<b>Что было вызвано:</b>	
Введением новой системы оплаты труда	Падением сбыта на экспорт

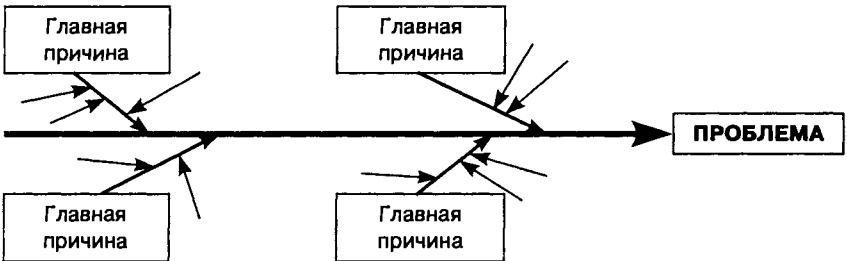


Рис. 4.5. Причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет»)

На этапе *решения проблемы*, то есть разработки его вариантов, также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа «что произошло?» и «по каким причинам?», здесь надо уяснить «как можно решить проблему? с помощью каких управленческих действий?» Поэтому информация должна иметь более действенный, конструктивный характер и обеспечивать поиск возможных решений. Менеджеры и специалисты не только собирают и обрабатывают необходимые им данные, но и в максимальной степени используют свой творческий потенциал, знания и умения

для разработки вариантов решений, выдвижения новых идей и изыскания скрытых резервов и возможностей.

При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют различные методы, стимулирующие воображение, свободу размышлений, обмен идеями и мыслями. К таким методам, например, относят метод номинальной групповой техники, дельфийский метод и метод мозговой атаки.

*Метод номинальной групповой техники* построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и только после этого каждый член группы, опять-таки независимо от остальных, в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Особенностью данной техники и ее достоинством является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

*Дельфийский метод* чаще всего используется в тех случаях, когда сбор группы невозможен (например, если в состав участников решения проблемы включены специалисты из различных филиалов и подразделений организации, географически отдаленные друг от друга и от центрального аппарата управления). Более того, в соответствии с этой методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы. Ее разработка осуществляется в следующей последовательности.

1. Членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме.
2. Каждый член группы отвечает на вопросы независимо и анонимно.
3. Результаты ответов собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.
4. Каждый член группы получает копию этого материала.
5. Ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы.
6. Шаги 4 и 5 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Как и при использовании номинальной групповой техники, здесь обеспечивается независимость мнения отдельных членов

группы. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут, а количество рассматриваемых альтернатив сужается. Эти недостатки следует учитывать при выборе данного метода для групповой разработки управленческих решений.

Среди методов, стимулирующих разработку новых идей и решений, назовем еще один, получивший довольно широкое распространение, в том числе и в нашей стране. Это *метод мозговой атаки*, суть которого заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и даже логичности. Принцип таков — чем больше разных предложений, тем лучше. С информацией о характере проблемы и проблемной ситуации члены группы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности, то есть по ожидаемой степени достижения поставленной цели.

На этапе *выбора решения* необходимо прежде всего определить методы формирования критериев выбора. Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных (запрограммированных) решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных. Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют *оптимизационным*. Примерами оптимизационных критериев являются: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация затрат, потерь от брака или простоев. Выбор оптимального решения осуществляется путем сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает максимум или минимум целевого критерия. В отечественной литературе достаточно полно представлены возможности практического использования экономико-математических методов при решении большого класса задач (например, оптимизации загрузки оборудования, раскрытия материалов, складских запасов и т. д.).

Для оценки вариантов слабо структурированных решений применяют *систему взвешенных критериев*, которая при определенных условиях обеспечивает неплохой результат. Рассмотрим возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта на несложном примере.

Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы — поставщика материалов, необходимых для производства готовой продукции. Имеется несколько фирм, производящих нужные материалы, и все они, как показали предварительные переговоры, высказали свое согласие сотрудничать с данной организацией, однако предлагают разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т. д. Эти фирмы могут рассматриваться как возможные альтернативные решения проблемы поставок. Для выбора самого подходящего поставщика организация должна произвести сравнительный анализ предлагаемых вариантов, используя для их оценки критерии, которые имеют для нее наибольшее значение. Предположим, что в рассматриваемом случае в качестве критериев выбора приняты следующие показатели:

- 1) цена за единицу поставляемого материала;
- 2) размер минимальных поставок;
- 3) условия предоставления скидок и льгот;
- 4) качество материала;
- 5) географическое расположение фирмы-поставщика;
- 6) статус фирмы-поставщика.

По своему значению для организации они не одинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» по отношению к главному критерию. Предположим, что это *цена на поставляемый материал*, и ей придается максимальная числовая оценка, например 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой, и результат такого «взвешивания» отражают данные табл. 4.12. Они показывают, что наряду с ценой за поставляемый материал организация придает большое значение географическому расположению фирмы-поставщика, что связано с высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. На следующем месте по значимости стоит критерий скидок и льгот, которые предлагают фирмы при определенных условиях поставок, четвертое место в этой «табели о рангах» досталось качеству поставляемой продукции. Организация не очень озабочена размером минимальных поставок (вес этого критерия равен четырем) и не придает решающего значения статусу поставщика, хотя и принимает его во внимание в процессе отбора.

Таблица 4.12

#### Взвешивание критериев

Критерии выбора	Вес
Цена за материал	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	9
Статус фирмы	4

По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Предположим, что в данном случае рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые мы условно обозначим буквами А, Б, В, Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны, или не



рассматриваются по тем или иным причинам, о которых знают лица, принимающие решения. На этом этапе производится *сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию* (результат представлен в табл. 4.13). Так, наивысшую оценку по критерию цены за поставляемую продукцию получила фирма А (в данном случае максимальная оценка установлена равной 10), по условиям поставок фирмы А и Б оказались наилучшими, фирма В предлагает наивысшие скидки и льготы, а фирма Г не получила ни одной наивысшей оценки, хотя ее высоко оценили по показателям качества поставляемой продукции (оценка 9) и по ценам (оценка 8). Если суммировать все оценки, полученные фирмами по критериям, то результат окажется следующим: суммарная оценка фирмы А равна 40, фирмы Б — 38, фирмы В — 34 и фирмы Г — 37. Однако окончательное решение принимать рано. Необходимо учесть разную «весовую» категорию каждого критерия, и только после этого можно сделать выбор той фирмы, которая окажется предпочтительной.

Таблица 4.13

Оценка вариантов по критериям выбора

Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена за материал	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	7
Статус фирмы	10	8	4	5

Результаты этого этапа представлены в табл. 4.14, и они приводят к выводу: наивысшие суммарные оценки получила фирма Г, которая на предыдущем этапе расчетов не была в числе лидеров.

Таблица 4.14

Суммарное взвешивание вариантов по критериям

Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена за материал	100	40	60	80
Размер минимальных поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	18	36	54	63
Статус фирмы	40	32	16	20
Суммарная взвешенная оценка	255	234	257	282

Использование такого подхода к выбору оптимального решения построено на концепции рациональности и на предположении, что субъект решения мыслит логически и объективно, имеет четкую цель и в процессе управления принимает действия, направленные на ее достижение (оптимизацию). Предполагается также, что имеется возможность определить все критерии и варианты решений, что известны приоритеты и что они носят постоянный характер, так же как и весовые значения, приданные им. При этих условиях выбирается вариант с максимальной оценкой. Но эти исходные условия редко существуют в реальной деятельности, поэтому применение рассмотренного подхода должно быть строго обосновано.

После завершения процедуры выбора решений, отвечающих критериям, производится *оценка возможных последствий их реализации*. Она должна быть многосторонней, то есть охватывать экономическую, социальную, техническую, политическую и организационную сферы, на функционирование которых могут оказать воздействие выбранные решения. Так, выбор в качестве возможного поставщика фирмы Г в примере, приведенном выше, должен подтвердиться детальным анализом последствий реализации этого решения с точки зрения воздействия на такие параметры, как прибыль, складские запасы, загрузка транспорта и др. Нелишне также продумать вопрос о тех проблемах в отношениях с другими организациями, которые могут наступить после того, как вы измените поставщика материалов.

Только на основании такого анализа производится *окончательный выбор предпочтительного решения*, причем он не всегда в точности соответствует оптимальному варианту, полученному по критериальному отбору.

Этап *организации выполнения решения* начинается после его принятия и утверждения. Методом доведения принятого решения до исполнителей чаще всего является составление плана реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить всю совокупность целей и задач, необходимых для его реализации.

Допустим, например, что в процессе решения проблемы выбора стратегии организации на перспективу были определены главные стратегические направления, обеспечивающие достижение цели, поставленной руководством: выжить в тяжелых кризисных условиях, сохранить и упрочить свои позиции на рынке конкурентоспособной продукции, создать предпосылки для дальнейшей интервенции на рынке, а также для максимального использования и наращивания потенциала организации. Эти направления сформулированы следующим образом:

1. Сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А, Б и В, используя как внутренний, так и внешний рынки сбыта продукции.

2. Разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А, Б и В, с целью привлечения долевых капиталовложений.

3. Изменить систему управления организаций с целью повышения ее гибкости и создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадных структур.

Дерево решений этой проблемы представлено на рис. 4.6. Для простоты в нем показано всего три уровня декомпозиции: на первом выделены три стратегические линии развития (1 — развитие рынка сбыта, 2 — кооперация с другими компаниями, 3 — изменение менеджмента); на втором каждая из стратегий декомпозирована на составляющие (рынок сбыта: 1.1 — рынок на экспорт и 1.2 — рынок внутренний; кооперация на три варианта: 2.1 — в форме единой корпорации, 2.2 — в форме вхождения в предпринимательскую технологически связанную сеть, 2.3 — в форме создания сети независимых компаний на условиях долевого инвестирования; менеджмент: 3.1 — изменение структурного состава самой организации, 3.2 — изменение структуры уп-

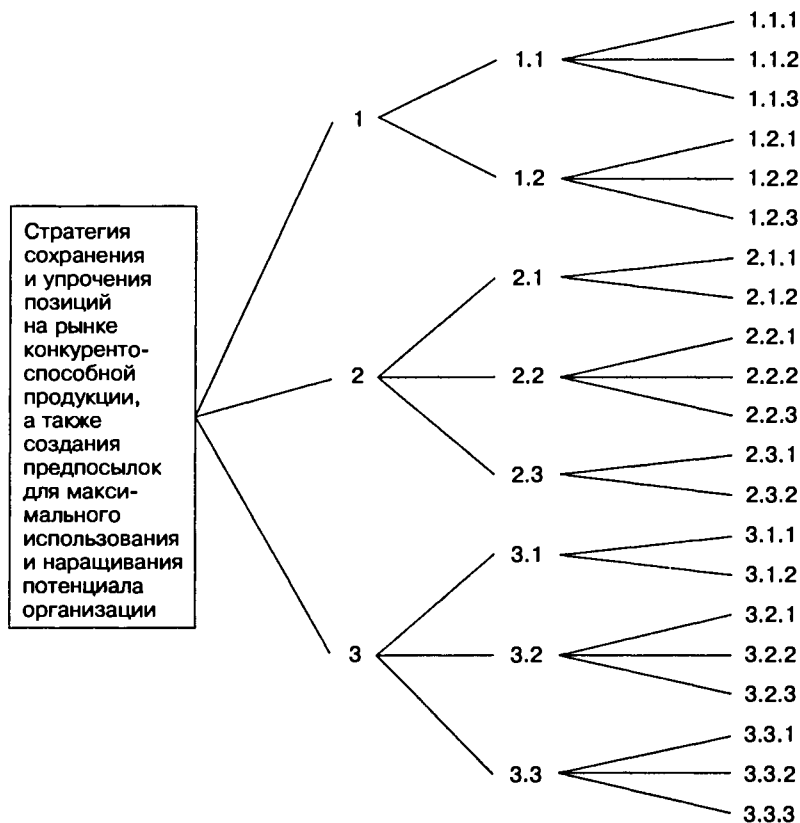


Рис. 4.6. Дерево решений проблемы выбора стратегии

равления, 3.3 — изменение стиля руководства и культуры взаимоотношений). Третий уровень позволяет еще более конкретизировать содержание принятого решения. Так, рынок сбыта продукции на экспорт может быть рассмотрен в разрезе регионов или групп стран (например, 1.1.1 — страны Западной Европы, 1.1.2 — страны Юго-Восточной Азии и т. д.). Соответственно рынок сбыта продукции внутри страны требует детализации по экономическим регионам страны или по субъектам Федерации (например, 1.2.1 — рынок сбыта в Центральном регионе, 1.2.2 — в регионе Западной Сибири и т. д.). Если продолжить развертку на четвертый уровень, можно представить цели, связанные с отдельными странами на внешнем рынке и субъектами Федерации на внутреннем; на пятом уровне — задачи завоевания рынка сбыта по каждому из конкурентоспособных видов продукции и т. д. В конечном счете дерево решений предстает в виде совокупности задач, необходимых для реализации выбранной стратегии.

Они и должны составлять содержательную основу *плана реализации решений*. Важнейшая задача руководителя на этом этапе процесса — преодоление объективных и субъективных препятствий и создание нормальных условий для выполнения запланированных действий. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведениям, на изменение взглядов и отношения к плану действий, а также на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата, то есть в решении проблемы, стоящей перед организацией.

Большое значение имеет разработка и использование *методов контроля выполнения работ*, связанных с реализацией решения, так как с их помощью можно не только выявить отклонения от намеченного плана действий, но и обнаружить недостатки самого решения, требующие своевременной корректировки.

В заключение необходимо отметить, что при определении состава и выборе методов управления руководители и специалисты чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач, а также устанавливают те сферы методической работы, которые не обеспечены научными подходами к принятию решений. В связи с тем, что многие виды управленческой деятельности периодически повторяются (особенно в области планирования и контроля) и способы их решения известны, разработка новых методов охватывает лишь часть необходимого методического инструментария. Это создает реальные условия для экономии времени и средств, которые приходится затрачивать менеджерам, решая управленческие проблемы.

#### **Выводы**

Процесс управления составляет основу всякой управленческой деятельности, связанной с выполнением общих функций управления, с выявлением проблем и новых возможностей, а также с поиском и организацией выполнения принятых решений.

В нем принимают участие практически все работники аппарата управления — от руководителей высшего звена до менеджеров первого уровня. Решения по поводу проблем или использования новых возможностей принимаются как индивидуально, так и с использованием группового мышления.

В любом процессе управления всегда присутствует две составляющие:

- формулировка проблемы или возможности;
- принятие и организация выполнения решения.

Они составляют основу базовых концепций (моделей) процесса принятия решений: рациональной, ограниченной рациональности и ретроспективной, каждая из которых имеет свои условия и границы применения.

Все методы, используемые в процессе управления, подразделяются на две группы: общенаучные и конкретные (специфические). Они взаимосвязаны, и чаще всего в процессе управления применяется их комбинация, диктуемая характером проблемной ситуации и моделью принятия решений.

## Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятия «процесс управления».
2. Дайте характеристику основных элементов процесса принятия решений в организации.
3. Каким образом можно описать проблемную ситуацию?
4. Какие факторы необходимо учитывать, анализируя проблемную ситуацию? На какие группы они подразделяются?
5. Дайте определение понятия «решение».
6. Каким требованиям должны отвечать решения?
7. Какие виды решений принимаются в организациях?
8. Кто принимает решения в организациях?
9. Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового подходов к принятию решений.
10. Что такое критерии выбора решений и как они определяются?
11. Дайте определения допустимых, полезных и оптимальных решений.
12. Назовите исходные предпосылки рациональной модели принятия решений.
13. Выделите главные характерные черты модели ограниченной рациональности.
14. Что представляет собой ретроспективная модель принятия решений?
15. Какую роль играют методы в процессе управления?
16. Дайте характеристику группы общенаучных методов, применяемых в управлении.
17. Каким образом можно классифицировать конкретные методы, применяемые в процессе управления?
18. Приведите примеры методов, применяемых в управлении какой-либо функциональной подсистемой.
19. Приведите пример методов, применяемых при выполнении какой-либо функции управления.

20. Приведите пример методов, применяемых на каком-либо этапе процесса принятия решений.
21. Когда используется метод номинальной групповой техники и в чем состоит его суть?
22. Опишите принципы и содержание дельфийского метода.
23. Опишите принципы и содержание метода мозговой атаки.
24. Какие требования предъявляются к выбору конкретного метода?
25. По каким направлениям необходимо осуществлять оценку возможных последствий реализации выбранного решения?
26. Какую работу необходимо выполнить на последнем этапе процесса принятия решений, чтобы обеспечить успех реализации?

## **ГЛАВА 5**

# **ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Учебные цели**

В результате изучения материалов данной главы Вы получите:

- знание о роли и содержании планирования как функции управления;
- знание о системе планов и их видах в организации;
- представление о многообразии целей и о связях между такими понятиями, как видение, миссия, цели;
- представление о неизбежности изменений и систематического пересмотра целей организации в связи и под воздействием внутренних и внешних факторов;
- знания о принципиальных подходах к построению дерева целей организации;
- представление о принципах и содержании концепции управления по целям (результатам);
- умение формировать модель стратегического управления;
- умение проводить анализ факторов внутренней и внешней среды, воздействующих на текущее состояние и предопределяющих стратегию развития организации;
- представление о направлениях и методах реализации стратегических планов, а также принципах и содержании изменений, проводимых организацией в процессе управления.

### **5.1. Планирование как функция управления**

#### **5.1.2. Система планов организации**

##### **Определение понятий**

*Планирование — это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. Оно является*

органической частью процесса управления, задающей направление и параметры будущего развития организации.

Основу процесса планирования составляют *планы*, содержащие цели и задачи (то есть перечень того, что должно быть сделано), определяющие последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимых для достижения поставленных целей.

Планирование как процесс управления включает:

- установление *целей и задач*;
- разработку *стратегий, программ и планов* для достижения целей;
- определение необходимых *ресурсов* и их распределение по целям и задачам;
- *доведение планов* до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Известно, какое большое значение имело планирование в командно-административной системе советского общества. Планирование на предприятии выполняло роль инструмента постановки задач подразделениям и распределения ресурсов между ними для реализации однозначно заданных сверху целей. Оно также было средством контроля и оценки результатов и создавало основу для стимулирования труда работников предприятия. Его главная характеристическая черта — директивность — отражала концепцию народнохозяйственного планирования как единой системы планов, каждый из которых должен точно выполнять предписанные ему задания и обеспечивать тем самым бесперебойную работу всего народнохозяйственного механизма управления. Общеизвестно, что это сыграло положительную роль, так как без научно обоснованного планирования, сосредоточения усилий и ресурсов на главных направлениях, строгой государственной дисциплины и подчинения личных и коллективных интересов государственным в стране не была бы ликвидирована безграмотность, не был бы создан второй в мире по величине индустриальный потенциал, не удалось бы одержать победу в Великой Отечественной войне.

В новых условиях хозяйствования планы перестают играть роль директив, которым надо жестко следовать, а становятся *индикаторами*, определяющими эффективные пути решения целей и задач организации в конкретной ситуации ее развития. В этом смысле план является *основой организационной деятельности*, так как без него невозможно обеспечить согласованность в работе всех составных частей организации, взаимосвязи с рыночной инфраструктурой; контролировать процессы; определять потребность в ресурсах; стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. И еще одна важная роль планирования в современных условиях состоит в том, что оно представляет собой *непрерывный процесс использования новых путей и способов совершенствования* работы организации за счет выявленных возможностей окружающей среды, анализа и создания сильных сторон, возникновения новых условий и факторов.



Всеобщее признание новой роли планирования в условиях господства рыночной экономики произошло в конце 1960-х — начале 1970-х годов в связи с переходом от составления долгосрочных планов, базу которых составляли показатели прошлых периодов, к *стратегическим планам*, увязывающим цели и ресурсы организации с возможностями окружающей среды. Именно в это время на предприятиях стала создаваться *система планов*, связывающая текущую деятельность со стратегией развития организации.

Планирование в рыночной экономике играет все большую роль, и оно характерно как для частного, так и для государственного сектора. За рубежом оно лучше поставлено именно в частном бизнесе, о чем свидетельствует следующее высказывание: «Если бы в частных корпорациях планирование было организовано так же плохо, как в общественном секторе, а их сотрудники были столь же неопытны и равнодушны, как иные из государственных служащих различных уровней, то наша экономика (речь идет об экономике США) была бы гораздо менее эффективной» (Флекснер К. Ф. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. М., 1994, с. 249).

### **Планирование в организации**

Многообразие целей организации приводит к необходимости разработки системы взаимоувязанных планов работы, направленных на их достижение. На базе этой системы планов в организации выполняются важнейшие управленческие функции:

- формируется система целей и задач, которые должны быть достигнуты организацией в соответствии со стратегией ее развития;
- производится распределение всех видов ресурсов, необходимых для достижения целей;
- определяются временные рамки выполнения целей и задач;
- определяются измерители, позволяющие контролировать и оценивать выполнение задач.

Классификация всей совокупности планов организации производится по двум главным критериям:

- по длительности планового периода;
- по уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации.

В соответствии с первым критерием планы подразделяются на три группы:

- *стратегические*, подчиненные разработке курса развития организации на длительный период времени;
- *тактические*, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени;
- *оперативные*, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов.

По второму критерию планы составляются для:

- *организации* в целом;

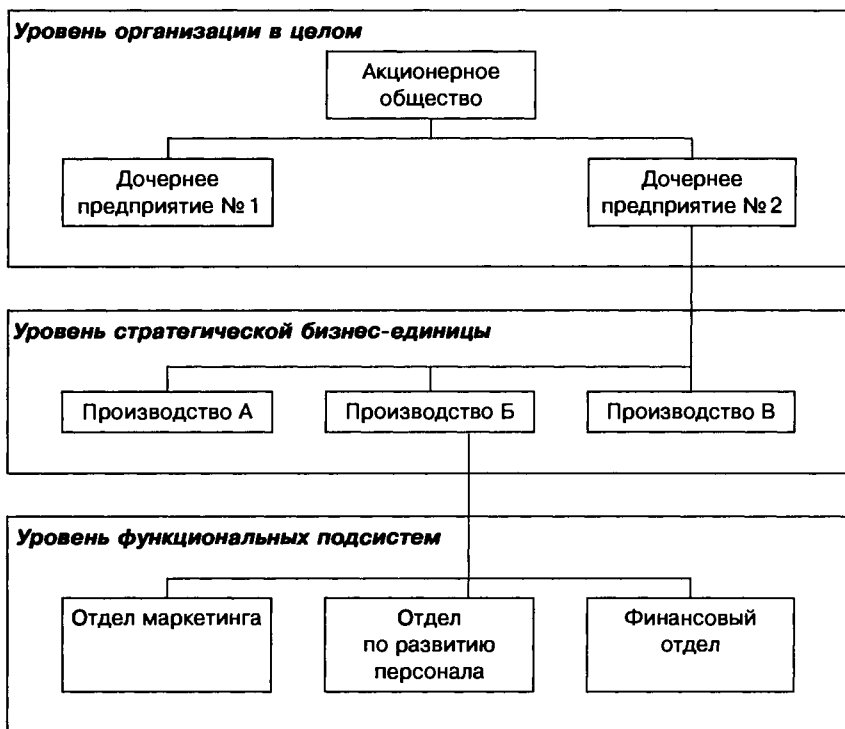


Рис. 5.1. Пример взаимосвязи планов организации, структурных подразделений и функциональных подсистем

- ее *бизнес-единиц* (самостоятельных производственных подразделений);
- *функциональных* подсистем (рис. 5.1).

Взаимосвязь между двумя группами планов схематически представлена на рис. 5.2, из которого видно, что стратегические планы составляются на двух уровнях — для организации в целом и ее бизнес-единиц. Менеджеры структурных подразделений и функциональных подсистем несут ответственность за тактические планы. Оперативные планы составляют все функциональные подсистемы организации. Таким образом, в этой работе задействованы руководители и менеджеры всех уровней и звеньев организации — от высшего до низового, и это должно обеспечивать конкретизацию стратегических и тактических заданий, а также доведение их до исполнителей, получающих четкие ответы на вопросы о том, что, где, как, когда, сколько нужно производить продукции, кто будет выполнять работу и какие ресурсы потребуются.

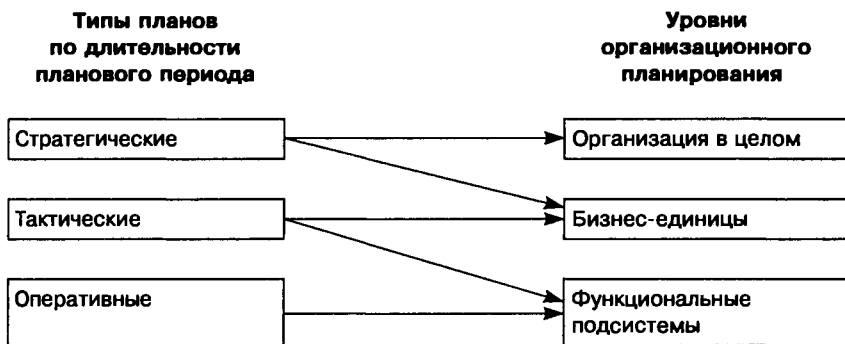


Рис. 5.2. Взаимосвязь между планами организации

### **Современные подходы к стратегическому планированию и его роли**

Характер взаимосвязи между планами организации показывает, что основу всей системы должны составлять стратегические планы. Поэтому вопросы стратегического планирования являются предметом активной разработки современного менеджмента.

Начало стратегическому планированию положили известные консультационные фирмы (в их числе «Бостон Консалтинг Групп» и «Артур Д. Литтл»), которые разработали концепции, методы и инструменты для анализа экономических и конкурентных возможностей фирм и разработки их стратегий на длительные периоды времени. К этому времени многие руководители компаний столкнулись с недостатками методического инструментария, используемого при долгосрочном планировании и были готовы к тому, чтобы в большей мере сфокусировать управление на *качественных*, а не *количественных* показателях, на *реализации* планов, а не на их *разработке*, на *творческом мышлении*, а не на *формальном исполнении*.

Признанный отцом теории современной стратегии корпораций, основатель фирмы «Бостон Консалтинг Групп», Б. Хендерсон рекомендовал руководству компаний строить свои стратегии, концентрируясь на собственных сильных сторонах против слабых сторон конкурентов. В результате разработана логическая модель стратегического управления, в которой процесс развития рассматривается как переход от стадии стратегического планирования к системе мер по реализации и выполнению выбранной и обоснованной стратегии.

Роль стратегических планов для развития экономики нашей страны особенно велика в связи с проводимой перестройкой. Кризис и жесткие рыночные условия заставили руководителей многих

российских компаний посмотреть на свою работу как бы со стороны и осознать те недостатки, которым раньше не придавалось особого значения. Результатом стало пристальное внимание к составлению планов стратегического развития и разработке методов их реализации.

В августе 1997 г. Правительство РФ одобрило принципиальные положения «Концепции реформирования предприятий», которая должна была стать инструментом реализации программы «Структурная перестройка и экономический рост в 1997—2000 годах». Необходимость разработки концепции была вызвана крайней медлительностью и противоречивостью процессов преобразований на уровне предприятий, что препятствует налаживанию эффективного функционирования механизма рыночного хозяйствования. Среди причин названы и такие, как неэффективность системы управления предприятием, обусловленная *отсутствием стратегии в деятельности предприятий*, ориентацией на краткосрочные результаты и недостаточным знанием конъюнктуры рынка. На многих российских предприятиях система управления не адекватна требованиям рыночной экономики, лишь немногие руководители знают стратегию выхода из кризиса, большинство же слабо представляют конъюнктуру на рынке и борются за выживание, а не за повышение эффективности работы. Поэтому среди основных направлений реформирования предприятий были предусмотрены такие, как разработка стратегии развития (в период с начала 1998 до конца 1999 г. все предприятия должны были разработать долгосрочные или среднесрочные бизнес-планы), подготовка и переподготовка кадров, анализ положения на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления. К сожалению, эти планы не были реализованы в полном объеме, но российская практика демонстрирует немало примеров удачного использования механизма стратегического планирования.

Теоретические основы разработки стратегии не отличаются единством подходов, и в настоящее время все чаще обосновывается взгляд на стратегию не как на планируемый процесс, а как на революционное изменение. В работах известного специалиста в области стратегического менеджмента профессора Гари Хэмела, например, сформулированы принципы формирования стратегии, которые, по существу, отвергают сложившийся подход к планированию стратегии как процессу, происходящему с определенной периодичностью (через каждые 5, 10, 15 лет) и направленному на установление способов достижения заранее поставленных целей при изменении факторов внутренней и внешней среды. Им высказывается мысль о том, что стратегия должна приводить к разрушению сложившихся стереотипов поведения организации на рынке, поэтому ее должны формировать революционно настроенные люди. Идеи же должны двигаться не только сверху вниз, но и снизу вверх. Ученый отвергает возможность предвидения результата стратегического развития в начальные моменты разработки.

Аналогичные идеи высказывает Том Питерс, известный автор книг по менеджменту, который считает: «Чтобы построить что-то

лучшее, надо разрушить то, что уже существует». В любом деле главное — отказаться от привычного пути мышления, от того, к чему руководители и люди организации привыкли и что создает комфорт. Обязательным условием выживания компании в острой конкурентной борьбе является ее специфическое, отличное от других, видение будущего. Поэтому, например, недостаточно обеспечивать высокое качество продукции (к этому направлены усилия всех конкурирующих организаций), надо предложить людям нечто, вызывающее их восхищение и привлекающее внимание.

Все большее признание находит подход, получивший название «Стратегическое управление в реальном масштабе времени» и означающий переход от фокусирования на планировании стратегии к разработке механизмов адаптации организаций. Он характерен для отраслей, в которых частота и непредсказуемость изменений во внешней среде требуют немедленной реакции. Поэтому организация вынуждена одновременно уточнять стратегию и решать возникающие новые стратегические задачи.

Несмотря на это, большинство крупных и средних организаций во всем мире занимаются тщательными проработками стратегических планов, не без основания считая их важным инструментом эффективной конкуренции в условиях рыночной экономики.

### **5.1.2. Цели организации**

Постановка целей является важнейшим исходным моментом процесса управления. Организация — это сложная многоцелевая система, тесно связанная с окружающим миром и оказывающая на него всестороннее воздействие. Управление такой системой требует определения всей совокупности целей и задач, которые она должна решать в своей повседневной деятельности; продукции, которую она будет производить, и рынков, которые будет обслуживать; необходимых ресурсов для реализации запланированных целей и способов их достижения.

#### ***Миссия***

Целевая функция начинается с установления *миссии организации*, выражающей философию и смысл ее существования. В ней обычно детализируется статус, декларируются принципы работы и приводятся самые важные характеристики организации.

В теории менеджмента миссию рассматривают как очень важное заявление руководства, отражающее общественно значимые намерения организации, а также дающее представление о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, на-

ходящихся в фокусе интересов организации. Основные положения миссии, обосновывающей необходимость существования организации для общества, должны соответствовать концепции общественного развития.

Концепции систем более высокого уровня, чем организация, как правило, содержат формулировки миссии в виде долговременных целей развития. Например, построение коммунизма или социализма в той или иной стране; постоянное выполнение религиозных канонов и обрядов как условие совершенства личности в глубоко религиозном обществе; защита интересов нации и т. п. Формулировки на общенациональном уровне должны быть понятными и не противоречить глубинным интересам и потребностям большинства людей. Выдвижение ложных концептуальных положений и идей развития, не имеющих философского и здравого смысла (типа «перестройка», «переход к рынку», «либерализация экономики»), способно увлечь общество лишь на короткое время, по истечении которого возникает их отторжение.

Отсутствие единой и понятной обществу миссии развития является одним из факторов, сдерживающих преодоление системного кризиса в Российской Федерации. То же относится и к предприятиям, которые при централизованном управлении не определяли свою миссию, а цели и задачи им устанавливались и жестко диктовались сверху. Сейчас вступающие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них — обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, людей и общества в целом. Это довольно быстро поняли отечественные организации, которые формулировали свои миссии исходя из собственного видения будущего развития.

Определение миссии имеет не только идеологический смысл, но и носит сугубо прагматический характер. Миссия помогает компаниям добиваться успеха, если ее положения заинтересовывают другие организации, поставщиков, потребителей, простых людей, вызывают доверие и мотивируют их поступки по отношению к данной организации. Кроме того, она должна быть жизненно важной для сотрудников и мобилизовать людей на действия по достижению поставленных целей, объединять их.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Существуют лишь некоторые общие рекомендации, которые следует учитывать руководству. Среди них отметим следующие:

- миссия формулируется вне временных рамок, что позволяет считать ее «безвременной»;
- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;
- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является

важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации. Но фокусирование на прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, что в конечном счете приведет к негативным последствиям;

- миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации;
- между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий.

Существует множество подходов к определению миссии и ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации в первую очередь руководителями, принимающими решения. Как уже отмечалось, центральным пунктом является ответ на вопрос: Какова главная цель (предназначение) организации? При этом на первое место предпочтительно ставить интересы, ожидания и ценности потребителей (сегодняшних и будущих).

В качестве примера можно привести формулировку миссии компании Ford как «предоставление людям дешевого транспорта». В ней четко обозначена область деятельности компании — транспорт, потребители продукции — люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Такая миссия способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику компании, а также на общественную поддержку ее деятельности. Однако в ней отсутствует то, на что компании стали обращать внимание позже, — это фокусирование внимания на принципиальных отличиях данной компании от других, а также на ее стремлении к раскрытию талантов работающих в ней людей.

Специалисты по менеджменту и руководители многих крупных компаний считают, что организации должны идентифицировать себя в миссии не по производимому продукту или услуге, а по ключевому назначению, то есть по определению: «кто мы и чем мы отличаемся от других». Другими словами, значение имеет не то, что компания производит, а то, за что она борется, что она будет делать в будущем.

Например, компания Motorola определила свое ключевое предназначение как «использование технологии с пользой для людей», а не выделила то, что она производит телевизионные сети или первоклассные ТВ. Эта формулировка может показаться довольно широкой и ничего не значащей, но она обеспечивает специфический выбор того, что надо производить и кому продавать. И это позволило компании развиваться в направлениях, которые ее конкуренты не могли предположить, и тем самым выработать рыночный иммунитет.

Использование такого же подхода обеспечило иностранным издательствам, выпускающим ежемесячные журналы (для женщин и мужчин, а также развивающие и обучающие для детей), быстрое распространение на российском рынке своей продукции (они практически полностью вытеснили с рынка наши знаме-

нитые «Мурзилку» и «Картинки-раскраски»). Одна из причин их успеха — обнародование простой и ясно выраженной миссии: для женского журнала «Лиза» — это создание иллюзии, что в этом мире все доступно, журнал *Cosmopolitan* пропагандирует идею права женщины на самоопределение, «Мики маус» демонстрирует лучший отдых после школы. В соответствии с этим журналы устанавливают цели и задачи, выстраивают содержание, осуществляют инновационную и маркетинговую деятельность. Российские журналы пока, как правило, не имеют таких сильных и просто сформулированных миссий, заложенных в основу их изданий, и это одна из причин того, что они теряют позиции на рынке (Эксперт, 18 мая 1998, №18, с. 60—63).

Многие компании вводят в миссию положения, подчеркивающие ценностные ориентации, стимулирующие работу персонала и наполняющие повседневную деятельность смыслом и осознанием ее благородной цели на благо людей.

Так, в системе ценностей американской компании ЗМ имеется «одинадцатая заповедь», которая гласит: «Не убий идею нового вида продукции», а в формулировке миссии одной из компаний Японии подчеркиваются такие общечеловеческие установки, как: «Достижение высокого мастерства во всех сферах — в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни»; «Качество — неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей»; «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».

В табл. 5.1 приведены примеры различных формулировок миссий, заимствованных из практики отечественных предприятий. Их объединяет краткость и четкость выражения основной идеи наряду с ориентацией на определенный круг потребителей.

Примером другого подхода является формулировка миссии (философии) АООТ «Кировский завод» (табл. 5.2). В ней руководство завода выделило пять главных направлений деятельности, обеспечивающих его эффективное функционирование и развитие. В их числе не только производство, ориентированное на потребителя, но и интересы акционеров, деловых партнеров и сотрудников, а также забота о формировании стабильной, экономически безопасной среды.

### **Видение и цели**

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, производство, финансы, персонал и т. п.), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия. Не менее важным моментом целеполагания в современном менеджменте считается определение главной



## Примеры формулировок миссий отечественных предприятий

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 разным достатком
Опытно-конструкторское бюро	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала России, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест с высокой культурой производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Производство оборудования для офисов	Наша цель — решение ваших 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, направленного на приумножение национального богатства

картины развития организации на ближайшие 10—20 лет или так называемого *видения* того, чем организация должна стать для общества в обозримый период.

Формулировку видения осуществляет высшее руководство или учредители компании, ставя перед собой такие вопросы:

- Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
- В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем?
- Кто является потребителями нашей продукции (услуг) и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?
- Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?

Ответы на эти вопросы должны быть тщательно продуманы, так как на них базируется последующая работа по установлению целей организации.

Цели — это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

## Философия АОТ «Кировский завод»

Важнейшие направления деятельности	Принципы работы
Производство	Путем целенаправленного совершенствования продукции, расширения ее номенклатуры, поддержания необходимого уровня выпуска в максимально возможной мере отвечать потребностям рынка
Капитал	Постоянно и гибко перестраиваясь, повышать эффективность использования акционерного капитала, увеличивать доходность акций
Сотрудничество	С уважением относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширять сферы деловых взаимоотношений
Персонал	Быть внимательным и чутким к его запросам и нуждам, способствовать росту отдачи труда
Внешняя обстановка	Всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды

Наукой и практикой наработаны *требования*, которые необходимо учитывать при разработке целей организации. Это:

- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные);
- конкретность содержания и реальная достижимость целей;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями, а также с ресурсами, необходимыми для их достижения;
- адресность (кто? когда? где?) и возможность осуществления контроля в ходе реализации целей.

### **Группировка целей**

Организации — это многоцелевые системы, которые одновременно реализуют несколько ключевых целей, важных для их существования. Между всеми целями существует тесная связь и взаимообусловленность, что позволяет рассматривать их как *систему целей* организации. В ее состав входят цели разного уровня, рассчитанные на разные периоды времени, отличающиеся по содержанию, сфере влияния, значению и т. п. Для упорядочения всего множества целей применяется их группировка (классификация) по определенным *критериям* (табл. 5.3).

Одним из важнейших критериев является *период времени*, на который устанавливаются цели. По этому критерию выделяют три группы целей:

## Группировка целей организации

Критерии классификации	Группы целей
Период времени	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, остальные
Повторяемость	Постоянно решаемые, разовые (новые)
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации, цели подразделений
Функциональные подсистемы	Маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, менеджмент
Стадии жизненного цикла	Создание, рост, зрелость, завершение

- стратегические, устанавливаемые на длительный период (его продолжительность колеблется в зависимости от состояния и устойчивости развития экономики от одного года до 5—10 лет);
- тактические, являющиеся логическим развертыванием стратегических целей и устанавливаемые на более короткие периоды (от одного до 3—5 лет для условий стабильного развития);
- оперативные, представляющие собой конкретизацию стратегических и тактических целей до уровня задач, которые должны решать конкретные исполнители в своей повседневной работе (в пределах года, полугодия, квартала, месяца, рабочего дня).

Ключевая роль принадлежит, несомненно, *целям стратегического развития*, определяющим главные целевые установки организации на длительный период. Как отмечалось выше, их фундаментом являются положения миссии и видения; кроме того, они не должны входить в противоречие с целями систем более высокого уровня (отрасли, региона, страны), что является важным условием их последующей реализации.

В период социалистического строительства вся иерархия целей народного хозяйства подчинялась стратегическим целям, устанавливаемым централизованно в масштабе всего народного хозяйства. В отдельные периоды это были, например, «Восстановление народного хозяйства после гражданской войны», «Индустриализация», «Выполнение пятилетних планов», «Восстановление на-

родного хозяйства после окончания Великой Отечественной войны». Конкретность их формулировок и общенародная значимость укрепляли веру в реальность их выполнения.

В переходных условиях развития экономики отсутствие общей стратегической цели затрудняет переход Российской Федерации на модель устойчивого социально-экономического развития, обеспечивающую совпадение личных и государственных интересов, полное раскрытие потенциала людей, достижение социальной стабильности и безопасности общества. В результате процесс адаптации нашей экономики к новым условиям может настолько затянуться, что заметная часть материального и человеческого капитала окажется безвозвратно утерянной.

Важным моментом разработки стратегических целей организации является ориентация на потребности клиентов, которая нередко предопределяет успех организации в острой конкурентной борьбе.

*Тактические и оперативные цели* организации характеризуются не только более коротким временным горизонтом планирования, но и конкретизацией плановых заданий, которые чаще всего получают количественное измерение, тогда как в составе стратегических целей немало чисто качественных установок.

Группировка целей по *содержанию* построена на многообразии интересов организации. Так, в коммерческих организациях преобладают экономические интересы, то есть стремление получить прибыль, обеспечить дивиденды акционерам и оплату труда работающим и т. п. В соответствии с этим формируется состав экономических целей организации, в котором ключевая роль отводится показателям прибыли.

Наряду с этим любая организация ставит цели, отражающие социальные интересы людей (подготовка и обучение персонала, повышение квалификации и продвижение, взаимоотношения в коллективе, условия и содержание труда и т. д.), планируемые организационные изменения (в структуре самой организации и ее системе управления), преобразования в области научных исследований и технологий и т. п.

По *значимости* цели подразделяются на:

- особо приоритетные (так называемые ключевые), с достижением которых связано получение общего результата развития организации;
- приоритетные, необходимые для успеха и требующие внимания руководства;
- остальные, также важные, но несрочные цели, требующие постоянного контроля.

Выделение целей по их приоритетности И. Ансофф называет управлением на основе ранжирования стратегических задач и предлагает схему установления рангов. Для этого все задачи делятся на четыре категории: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; б) важные задачи

средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения. Эту работу производит высшее руководство совместно с плановой службой, после чего срочные задачи передаются специализированным подразделениям для изучения и принятия решений, которые контролируются высшим руководством с позиций возможных последствий. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность, при этом задачи четвертой группы после соответствующего анализа «отбраковываются» (Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989, с. 56—57).

Группировка целей по критерию *повторяемости* имеет значение для разработки способов их достижения. Для постоянных и периодически повторяющихся целей, как правило, разрабатываются методики, имеются ресурсы и люди, способные их реализовать. Например, планирование издержек производства представляет собой рутинную, структурированную задачу, которая решается с известной периодичностью, по заранее разработанным инструкциям и с использованием стандартной информации. Новые или разовые цели требуют особого внимания руководства, так как для их решения надо заново создавать методический аппарат, обучать людей, привлекать новые виды ресурсов, в том числе информационных.

Соотношение между повторяющимися и разовыми целями в организациях меняется: под влиянием высокой скорости изменения деловой среды наметилась явная тенденция к росту удельного веса новых целей, которую организации пытаются сбалансировать, формализуя решение все большего количества целей, решаемых с определенной повторяемостью.

В современных условиях каждая компания связана множеством коммуникаций с другими организациями, составляющими ее *деловую среду* и оказывающими на нее прямое или косвенное воздействие. По этому критерию все цели подразделяются на внутренние цели самой организации и на цели, связанные с ее деловым окружением — поставщиками, инвесторами, торговыми организациями, банками, страховыми агентствами и пр.

Группировка целей по критерию *структуры организации* позволяет наряду с группой целей для организации в целом выделить и сформулировать цели входящих в ее состав структурных подразделений. Если на предприятии сохраняется производственно-цеховая структура, то для каждого производства и цеха как самостоятельно функционирующих единиц устанавливаются свои цели. При дивизионной структуре цели устанавливаются для подразделений, специализированных по выпускаемой продукции, обслуживаемым рынкам или категориям потребителей. Специфика разработки целей на этом уровне состоит, с одной стороны, в необходимости согласования со стратегическими целями организации в целом, с

другой — в учете реальных возможностей распределения заданий между структурными единицами следующего, низового уровня. Декомпозиция целей осуществляется путем движения сверху вниз. Логика процесса целеполагания подчеркивает важность координации усилий управленческого аппарата в постановке согласованных и реально достижимых целей.

*Функциональный подход* к управлению организациями требует установления целей работы всех функциональных подсистем — маркетинга, производства, персонала, финансов и т. д. В этом процессе принимают участие менеджеры высшего и среднего уровней, которые должны скоординировать свои функциональные интересы с целями развития организации.

Рассмотрим в качестве примера возможный круг интересов и целей функциональных подсистем организации.

*Маркетинг* направляет свою деятельность на создание спроса, и это определяет целевую направленность данной подсистемы:

- определение потребности клиентов в продукции и услугах предприятия;
- разработка и спецификация параметров новой продукции;
- освоение новых рынков;
- распределение и доставка продукции потребителям;
- контроль за изменением вкусов и спроса потребителей;
- сбор и анализ информации о товаре;
- рекламирование фирмы и ее продукции и т. д.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую предприятием и проектируемую. Кроме того, должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных и новых рынках. Поэтому работу должны выполнять квалифицированные 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 высокого профессионализма работу. Если возможности ограничены, надо привлечь внешних консультантов, специалистов по нововведениям, информационной технологии, рекламе и т. п.

Подсистема *производство* включает такие виды деятельности организации, как:

- получение, хранение и распределение оборудования и других средств производства;
- преобразование ресурсов в конечный продукт;
- хранение и распределение продукции;
- послепродажное обслуживание.

При установлении целей этой подсистемы необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых работ. Так, предпроектировочная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, с управлением запасами. Само производство требует организации процесса преобразования, выполнения сборочных работ, контроля качества, упаковки, технического обслуживания рабочих систем. Работа с конечной продукцией (послепроизводственная логистика) связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой продукции покупателям. Послепродажное обслуживание требует проведения ремонтных работ, организации поставки запасных

частей, учета неисправностей конечной продукции и пр. Цели этой сложнейшей подсистемы устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент и качество продукции, производительность, затраты и т. д.

Подсистема, связанная с *исследованиями и разработками*, реализует цели нововведений на предприятии. Ее целевая направленность, это:

- поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших;
- определение целей проведения научных исследований и разработок;
- введение новшеств;
- модернизация всех сфер деятельности предприятия.

Подсистема *персонал* нацелена на работу с трудовым коллективом и формирует свою систему целей по:

- найму,
- расстановке,
- обучению,
- продвижению,
- оплате труда работников,
- созданию благоприятного климата и общей заинтересованности в решении задач предприятия.

Подсистема *финансы* направляет свою деятельность на организацию:

- финансирования,
- кредитования,
- выполнение налоговых обязательств,
- составление бюджетов (по предприятию, его подразделениям и программам).

Подсистема *менеджмент (администрация)* имеет в качестве своей ключевой задачи активизацию работников на эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты времени, ресурсов, талантов. Для этого внимание концентрируется на:

- управлении межличностными отношениями;
- организации информационных потоков внутри организации и с внешней средой;
- разработке методов принятия управленческих решений, обеспечивающих оптимальное использование человеческих и прочих ресурсов, необходимых для достижения целей организации.

Цели организации существенно меняются на разных *стадиях жизненного цикла*: создания, роста, зрелости и завершения (спада).

На первой стадии любая компания нацелена на то, чтобы:

- выйти на рынки;
- установить деловые отношения с партнерами (поставщиками, торговыми организациями и пр.);
- изыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса;
- выжить.

Для второй стадии — роста — приоритетными являются цели, которые отражают ее успешное позиционирование на рынке и удовлетворительные финансовые результаты. Среди них отметим:

- дальнейшее расширение поля деятельности и рынков;
- достижение стабильности и прибыльности, в том числе за счет новых сфер бизнеса;

- совершенствование структуры управления, привлечение квалифицированных профессионалов по маркетингу, производству, финансам и т. д.;
- стратегическое планирование деятельности;
- поиск новых финансовых источников для поддержания роста.

На стадии зрелости цели организации связаны с:

- контролем за финансами;
- использованием конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста;
- дальнейшим совершенствованием структуры управления;
- организацией, введением новых систем и методов управления (по целям, качеству, контролю и др.).

Цели завершающей стадии жизненного цикла связаны с решением следующих проблем:

- полное прекращение деятельности и, как следствие, — продажа имущества и увольнение работников;
- продажа компании другому собственнику и адаптация к стадии жизненного цикла новой организации.

### ***Дерево целей***

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие, независимо от размеров, специализации и форм собственности. На практике для этого используется построение целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей. *Дерево целей позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели организации* (рис. 5.3). При этом используются следующие принципы:

- главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;
- при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в заранее установленные сроки.



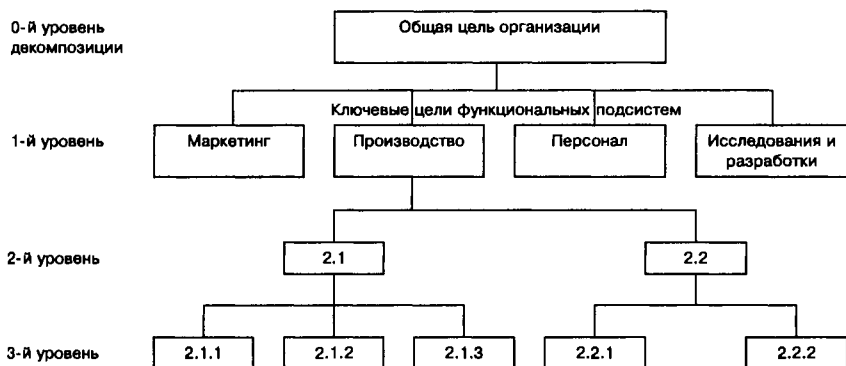


Рис. 5.3. Дерево целей функциональных подсистем по уровням (на примере производства)

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики, особенно при разработке стратегических планов организации.

Целевая модель организации является исходной базой для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Она является основанием для разработки системы планов, на базе которых осуществляется следующая важнейшая общая функция управления — **организовывание**. Ее задачей является *создание реальных условий для достижения запланированных целей*. Нередко это связано с перестройкой структуры организации и ее системы управления для повышения их гибкости и приспособляемости к требованиям рыночной экономики. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка, и разработкой стратегии организации. Организовывание включает также разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также обеспечение всем необходимым — персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т. п.

### 5.1.3. Система управления по целям (результатам)

#### **Принципы системы управления по целям**

Система управления по целям (или, что то же самое, — по результатам) получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает неплохие резуль-

таты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;
- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;
- менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

### ***Этапы процесса управления по целям***

Процесс управления по целям состоит из четырех этапов:

- на первом уточняется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- на втором разрабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей;
- на третьем составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- на четвертом производится контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов, и по каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, после чего может потребоваться новое согласование целей.

Таким образом, если целеполагание — это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместная работа. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и организации в целом.

Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и скоординированного труда персонала. Поэтому их нередко называют людьми,

умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

### ***Концепция управления по результатам***

В качестве примера рассмотрим концепцию управления по целям, разработанную финскими специалистами и учеными под названием «Управление по результатам». Она является частью общей работы по совершенствованию управления финскими организациями, включающей такие направления, как: совершенствование деятельности организаций, направленное на повышение их эффективности; улучшение структуры, средств и способов управления, а также атмосферы внутри организаций; совершенствование стиля работы и всестороннее развитие руководителей, форм сотрудничества и повышение практических навыков управленческой деятельности.

*Сущность* концепции — целостная система управления, ориентированная на результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

*Принципы* концепции — целью деятельности является получение запланированных результатов. Цели и приоритеты не являются постоянными величинами, их пересмотр связан с изменением внешних и внутренних условий, с достижением ранее поставленных целей или с признанием их ошибочности.

*Основные понятия.* Цели — это те ключевые результаты, к которым организация стремится на протяжении достаточно длительного периода времени. Нормативное число ключевых результатов — от 4 до 6. Выделяются три типа ключевых результатов: по коммерческой деятельности (например, оборот, издержки, переменные и постоянные затраты, доля на рынках, рентабельность, платежеспособность и т. п.), по функциональным подсистемам (например, по производству — количество, ассортимент и качество производимой продукции, ритмичность производства, использование производственных мощностей и др.), по некоммерческой деятельности, способствующей достижению целей функциональных подсистем (атмосфера взаимоотношений, сотрудничество с другими организациями, престиж и имидж предприятия, творчество и пр.). Критериями отбора задач, определяемых после установления целей, являются: согласованность, одобрение, реалистичность, гибкость, измеримость, привлекательность для исполнителей.

#### *Стадии процесса управления:*

1. Составление автопортрета трудового коллектива.
2. Планирование результатов, включающее разработку долгосрочных, стратегических, годовых и индивидуальных (для лиц, занимающих ключевые позиции в организации) планов.

3. Достижение результатов на основе ситуационного руководства, использующего прогрессивные стиль, методы и технику, а также такие черты менеджеров, как настойчивость, творческий подход, знание людей и дела.
4. Контроль с целью оценки достигнутых результатов, способов их получения и использования сложившихся ситуаций. Выводы по результатам оценки учитываются в повседневной работе, в планах отчетного периода и при стратегическом планировании.

*Развитие*, выступающее как процесс изменений, которым можно управлять в соответствии с общими принципами менеджмента организации. Развитие при управлении по результатам предполагает комплексное совершенствование всей организации, а также воспитание творчески мыслящих, напористых и профессионально подготовленных руководителей.

### **Достоинства и недостатки системы управления по целям (результатам)**

В литературе по менеджменту уделяется большое внимание анализу достоинств и недостатков системы управления по целям (результатам). К несомненным *достоинствам* относят прежде всего условия для повышения эффективности работы за счет четкого представления каждым работником организации связи между своими задачами и целями организации. В результате согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении запланированных целей и задач. Четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами. Взаимоотношения между руководителями и подчиненными улучшаются, так как система мотивирует и тех и других работать на конечные результаты. Кроме того, создаются необходимые условия для наставничества и обучения в процессе выполнения согласованного круга задач.

В то же время за годы использования этой системы выявились и некоторые *ограничения* эффективного применения управления по целям. Так, она не приносит успеха на плохо организованном предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху вниз, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей нижестоящих уровней. Ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля.

Достаточно большая трудоемкость процесса управления по целям также может рассматриваться как серьезное препятствие к его широкому использованию. Так же как и то, что в процессе реализации целей и задач внимание руководителей и исполнителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результа-

тов, что нередко приводит к забвению главного — стратегических целей развития организации. Чтобы снизить воздействие этого фактора, оценку полученных результатов производят с учетом их влияния на показатели оперативных, тактических и стратегических планов.

## **5.2. Стратегия организации**

### **5.2.1. Модель стратегического управления**

#### ***Определение понятия стратегии***

Центральным элементом всей системы планов организации является ее *стратегия* (stratos войско + agō веду; в военной области стратегия определяется исходя из цели, заданной сверху, и состоит в определении путей ее достижения), поэтому прежде всего необходимо четко представлять современные трактовки сути и роли этого понятия. В приводимых ниже определениях стратегия раскрывается с разных позиций: как концепция, как набор правил, как генеральный план, как метод конкуренции, что отражает многогранность и значение этого понятия для организаций.

В работе О. Шоннеси «Принципы организации управления фирмой» (М., 1979, с. 41—43) дано следующее определение: «Стратегия — это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целями и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая — процесс его достижения». Там же приведено определение стратегии Чандлером (с. 41), в котором цели рассматриваются как составная часть стратегии: «Стратегия — это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Т. Хосмер в книге «Strategic Management» (1982) считает, что самым точным определением стратегии является ее трактовка как метода конкуренции, которым должна пользоваться фирма.

И. Ансофф в работе «Стратегическое управление» (М., 1989, с. 68) определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. По его концепции общая стратегия компании определяет, как должны использоваться ресурсы, указывая рынки, направления роста, конкурентные преимущества, ожидаемую синергию.

В учебнике «Управление организацией» (М., 1998, с. 133) стратегия организации рассматривается как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Имея стратегию, организации могут обоснованно строить свое позиционирование в жестких условиях рыночной конкуренции. Однако период, на который составляется стратегия, да и сам подход к ее разработке зависят от множества факторов, что делает

практически невозможным использование какого-то одного оптимального метода принятия стратегических решений. Поэтому наряду с организациями, которые составляют стратегии своего развития на много лет вперед и при этом обосновывают их детальными расчетами, имеется немало компаний, которые довольно часто меняют свои стратегии и действуют сообразно складывающейся ситуации. Руководители таких компаний считают, что сам подход к планированию стратегий упрощает реальность и неправомерно исходит из рациональности человеческого и организационного поведения. По их мнению, будущее в принципе непознаваемо, поэтому стратегии должны возникать по ходу дела, то есть диктоваться не документами, а самим процессом развития (Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 166).

### ***Этапы и элементы модели стратегического управления***

Разработка стратегии организации является составной частью *общего процесса стратегического управления*, включающего три взаимосвязанных этапа:

- планирование стратегии (как часть стратегического планирования), позволяющее учитывать множество факторов и сложнейшую комбинацию их взаимовлияния; оно заменяет интуитивный подход к определению направления развития организации и долгосрочное планирование, базирующееся на сохранении в будущем тенденций, проявившихся в прошлом;
- разработку программ, планов и методов реализации стратегии, определение необходимых изменений в структуре, культуре и ресурсах организации;
- контроль и оценку выполнения запланированных действий, обеспечение соответствия между прогнозируемыми и реальными факторами и условиями; выявленные отклонения являются сигналом для регулирования и корректировки системы планов организации.

В соответствии с этим *модель стратегического управления*, центральным звеном которой является стратегия, включает следующие элементы:

1. *На этапе планирования стратегии*
  - миссия,
  - стратегическое намерение,
  - цели,
  - стратегия.
2. *На этапе разработки программ и планов реализации стратегии*
  - стратегические планы организации,
  - стратегические планы подразделений.
3. *На этапе контроля и оценки*
  - контроль хода выполнения планов,

- оценка достигнутых результатов,
- регулирование и корректировка (в случае необходимости).

Разработка стратегии начинается с формулирования *миссии* (если это не было сделано раньше) и с оценки настоящего *стратегического профиля* организации, то есть тех целей, областей, конкурентных преимуществ и синергии, которые были определены на предшествующий стратегический период времени. Результаты этой оценки могут рассматриваться в качестве исходной позиции, дающей старт для планирования новой стратегии. Этот процесс требует взаимосвязанного рассмотрения и тщательного анализа целевых установок руководства организации; возможностей, предоставляемых внешней средой; потенциала организации, и ее сильных сторон. Таким образом формируется *стратегическое намерение* организации, дающее представление о видении перспективы, то есть о будущем, к которому надо стремиться. Стратегическое намерение может быть изложено в виде заявления, о чем свидетельствуют широко известные формулировки таких корпораций, как AT&T (стремление к предоставлению универсальных, комплексных услуг телефонной связи), Coca—Cola (сделать свой продукт абсолютно доступным каждому человеку во всем мире) или Eastman Chemical (увеличить стоимость корпорации с 3 млрд. до 20 млрд. долл. к 2000 г.) (Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации. М., 2000, с. 64). Другой формой стратегического намерения может быть детально проработанная концепция развития, с которой руководство знакомит персонал организации.

В качестве примера в табл. 5.4 приведено содержание видения перспективы компании Unipart, состоящей из группы ведущих европейских компаний — поставщиков автомобильных деталей. Девять составляющих мечты компании представляют дух и видение перспективы, которые создают ощущение осмысленности ее целей, подчеркивают твердую приверженность к *отношениям разделяемой судьбы*, к долговременному партнерству.

Концептуальный подход к разработке стратегического видения организаций, отраслей и регионов используется в отечественной практике. Вот один из примеров.

В Татарстане разработана концепция развития транспорта, основу которой составило законодательно закрепленное разделение сфер влияния и ответственности федерального центра и республиканских властей. В области *воздушного транспорта*, переживающего сейчас не лучшие времена (снижение объема перевозок, высокая изношенность практически всех элементов инфраструктуры, тяжелое положение в авиационной промышленности и др.), концепция содержит *видение* того, что должно произойти в течение определенного периода времени по таким составляющим системы, как: самолетный парк государственной компании, аэропорт Казани, а также авиационная промышленность Татарстана. По каждому из этих элементов определены приоритеты развития (например, поддержание и восстановление самолетного парка авиакон-

## Девять составляющих мечты группы Unipart

1	<b>Миссия группы</b>
	Группа компаний Unipart ставит своей целью стать компанией, которая устойчиво находится среди первых 25% компаний по показателям деятельности и в жизни которой стремятся участвовать заинтересованные лица; она действует на рынке, связанном с автомобилестроением: следуя своим ценностям; обеспечивая постоянные соответствие и синергию миссий всех подразделений; создавая условия, в которых подразделения могут следовать и следуют своим миссиям
2	<b>Философия группы</b>
	Понимать реальные и осязаемые запросы наших потребителей и обслуживать их лучше всех
3	<b>Корпоративная цель группы</b>
	Сделать логотип Unipart маркой выдающегося индивидуального обслуживания потребителя
4	<b>Долгосрочные взаимоотношения с потребителями</b>
	Мы будем стремиться строить долгосрочные взаимоотношения с нашими потребителями; мы понимаем, что для достижения этой цели нам необходимо использовать интеллектуальную энергию и творческие способности всех заинтересованных лиц на основе долговременных, обусловленных общей судьбой отношений
5	<b>Партнерство с поставщиками</b>
	Мы рассматриваем наших поставщиков как заинтересованных лиц и усиленно работаем в партнерстве с ними, постоянно стремясь сделать деятельность всего нашего предприятия — от получения сырья до удовлетворения запросов конечного потребителя — настолько экономной и эффективной, насколько это возможно путем постоянного взаимного обучения и повышения квалификации, подкрепленных уверенностью в долгосрочных отношениях
6	<b>Преданность людей</b>
	Мы будем стремиться создать сообщество работников — заинтересованных лиц, которые преданны компании, потребителю, качеству и склонны к постоянному совершенствованию
7	<b>Взаимозависимость с местным сообществом</b>
	Мы понимаем, что жизнеспособность местных сообществ, где мы ведем торговлю и где мы набираем себе работников, является решающим моментом для нашего преуспевания, и мы будем их лидером или будем участвовать в их деятельности иногда в партнерстве с другими компаниями для нашей взаимной долгосрочной выгоды



8	<b>Видение перспектив подразделений Unipart</b>
	Создать лучшее в мире, экономичное предприятие
9	<b>Миссия подразделений Unipart</b>
	Учить людей и вдохновлять их на достижение показателей мирового уровня как внутри компании, так и среди заинтересованных лиц

Источник: Гуиар Ф. Ж. Келли Д. Н. Преобразование организации. М., 2000, с. 76—78.

пании, реконструкция аэропорта, программы развития трех главных авиационных предприятий) и источники, из которых предполагается черпать необходимые средства (Авиатранспортное обозрение, май/июнь 2000).

Формулировка стратегического намерения — это только начало большого пути по разработке стратегии организации.

Третьим элементом планирования стратегии являются *стратегические цели*, учитывающие наличие разрыва между настоящим стратегическим профилем и видением положения организации в будущем. В теории менеджмента разработаны требования, предъявляемые к стратегическим целям. Во-первых, они должны устанавливаться в ряде важнейших областей деятельности (таких как: конкуренция и рынки; прибыль; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; финансы и контроль). Во-вторых, цели должны мобилизовать на достижение более высокого уровня. В-третьих, количество стратегических целей не должно быть слишком большим (реально люди воспринимают 4—7 целей) и среди них следует выделить приоритетные, достижение которых предопределяет все остальные результаты.

Цели как долгосрочные ориентиры развития могут устанавливаться по следующим направлениям:

- снижение издержек производства и обращения;
- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;
- рост капитализации компании (рыночной стоимости акций);
- повышение уровня инвестиционной привлекательности компании;
- снижение давления поставщиков;
- организационное развитие;
- социальная ответственность компании и др. (Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Проблемы теории и практики управления, 2001, № 6, с. 85—86).

Основу для установления целей составляет не только четко сформулированное стратегическое намерение, но и информация о

внутренней и внешней среде, предполагаемой динамике рынка, конкуренции и остальных значимых факторов.

Четвертый элемент — обоснование и выбор самой стратегии — требует взаимосвязанного рассмотрения и тщательного анализа: целевых установок; возможностей, предоставляемых внешней средой; потенциала организации и ее сильных сторон (рис. 5.4).

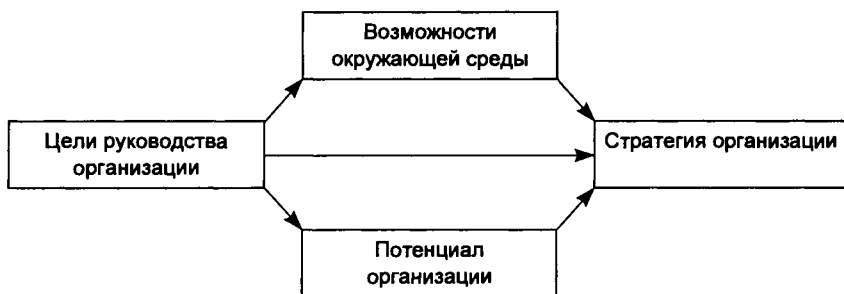


Рис. 5.4. Логика формирования стратегии организации во взаимосвязи воздействующих на нее факторов

Анализ позволяет сформировать стратегию как определенный набор способов достижения организацией своих целей, видения и миссии. Ее основу должны составлять ключевые направления деятельности (в теории менеджмента их называют стратегическим фокусом), которые отражают стратегический интерес и повышают конкурентоспособность организации.

Переход ко *второму этапу* процесса стратегического управления означает превращение стратегии в набор взаимоувязанных планов организации в целом, ее бизнес-единиц, функциональных подсистем. К этому процессу подключаются руководители и менеджеры всех уровней. Результатом их работы является установление стратегических, тактических и оперативных целей, распределение ресурсов, определение сроков и ответственных за исполнение. Совершенно ясно, что вся система планов должна базироваться на достаточном объеме информации, относящейся к будущему периоду.

Планирование предшествует изменениям, которые в ряде случаев могут потребовать реорганизации структуры компании, выделения из ее состава специализированных подразделений, а нередко — и отказа от производства каких-то видов продукции и услуг, исчерпавших свое значение для достижения успеха.

Приведем характерный пример из области воздушного транспорта. Известно, что в процессе разделения объединенных авиапредприятий нашей страны на авиакомпании и аэропорты в самом незавидном положении оказались служ-

бы по наземному обслуживанию и обеспечению рейсов. Вначале они были поделены между компаниями и аэропортами (без особых обоснований, «как придется»), что создало поле для конкуренции. Но вскоре наземное обслуживание в России начало формироваться как обособленное направление авиационного бизнеса (получившего название хэндлинга — от англ. Handling — уход, обработка) по оказанию соответствующих услуг, определенных правилами Международной воздушно-транспортной ассоциации IATA.

На рынке эти услуги начали предлагать соответствующие подразделения авиакомпаний, аэропортов и независимых предприятий. Роль последних во всем мире существенно усиливается в последние годы, и ряд европейских авиакомпаний, например, уже выделили это направление в отдельное предприятие или полностью избавились от него. Такие же процессы происходят и в европейских аэропортах: некоторые считают хэндлинг частью своего основного бизнеса, другие передают наземное обслуживание сторонним организациям. Опыт показывает, что предприятия, специально созданные для обслуживания рейсов, наиболее экономически эффективны, поэтому за ними будущее.

В качестве примера можно привести работу группы компаний «Москва», которая начала заниматься деятельностью по предоставлению хэндлинговых услуг в аэропортах «Шереметьево-1» и «Шереметьево-2» в 1994 г. Сейчас в ней работает несколько тысяч человек, которые оказывают разнообразные услуги, но в первую очередь специализируются на уборке и экипажировке воздушных судов. По сравнению с авиакомпаниями, оставившими у себя группу уборки воздушных судов, компания «Москва» обеспечивает снижение затрат на выполнение работ в 2,5 раза (Авиатранспортное обозрение, май/июнь 2000, с. 55— 57).

На *третьем этапе* процесса стратегического управления осуществляется мониторинг деятельности организации. Достигнутые параметры сопоставляются с запланированными. Основу этой деятельности составляют обратная связь и информация от всех участников процесса. Результаты конечного этапа процесса стратегического управления могут быть использованы как входные данные для разработки новой стратегии.

### **5.2.2. Аналитическая работа при выборе и обосновании стратегии организации**

На всех этапах процесса стратегического управления производится большая аналитическая работа, направленная на выявление потребностей и оценку ресурсов и позволяющая принимать обоснованные решения. В ее центре — анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на стратегию организации.

#### **Анализ факторов внешней среды**

Объектом изучения *во внешней среде* являются две группы факторов, одна из которых характеризуется прямым воздействием на работу организации (эта группа факторов относится к деловому окружению организации, и ее нередко называют деловой средой или средой задач организации), вторая — косвенным, но тем не

менее достаточно ощутимым влиянием (эта группа является общественной средой организации). Детально состав этих факторов рассмотрен в главе 2, поэтому ограничимся лишь наиболее важными направлениями анализа, связанными с разработкой стратегии организации.

При анализе факторов делового окружения организации с целью диагностики ее состояния (на первом этапе процесса стратегического управления) теорией менеджмента рекомендуется использовать модель «пяти сил», разработанную М. Портером. Рис. 5.5, на котором представлена связь этих пяти сил, показывает, что они определяют финансовые результаты работы каждой организации, влияя на ее цены, расходы, размеры капиталовложений, рынки сбыта.

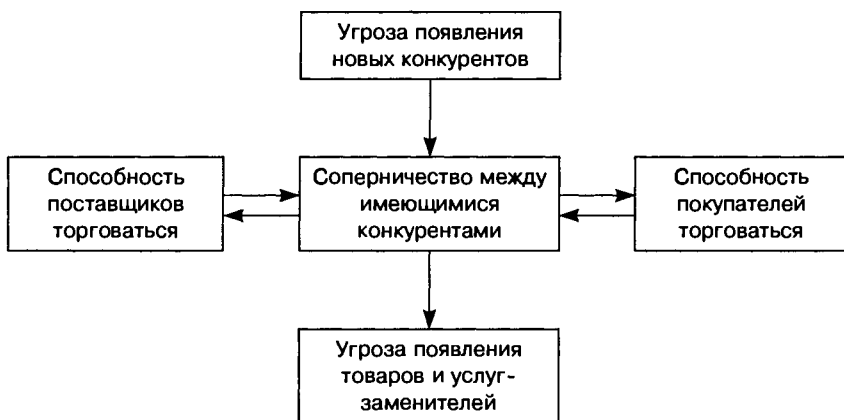


Рис. 5.5. Пять сил конкуренции

Вот как объясняет эту зависимость Портер применительно к отрасли:

«Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), или же прибыль «утекает» к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли» (Портер М. Международная конкуренция. М., 1993, с. 53—54).

Исследование факторов, которые реально формируют конкурентную среду промышленных предприятий Российской Федерации, было проведено в декабре 2000 г. Институтом экономики переходного периода. На анкеты ответили 900 руководителей, участвующих в регулярных конъюнктурных опросах, и это позволило выявить приоритеты конкурентной политики в российской промышленности. Были названы три главные *помехи* для развития конкуренции: поиск поставщиков и потребителей на новых рынках сбыта, высокие транспортные издержки (особенно чувствительные в промышленности строительных материалов, лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной и металлургической отраслях) и избыточная концентрация производства. *Позитивное влияние* на уровень конкуренции оказывают такие факторы, как относительная свобода в ценовой политике и разделе рынков, а также: отсутствие или низкая эффективность административной защищенности рынков сбыта во всех отраслях, высокий уровень удовлетворенности спроса, наличие избыточных мощностей и потенциальных конкурентов, способных быстро вторгнуться на привлекательные рынки (Эксперт, 5 марта 2001, № 9, с. 54).

Определяя настоящее положение организации в ее деловой среде, руководство должно оценить позиции конкурентов с точки зрения характерных черт их конкурентной борьбы, темпов экономического роста, сильных и слабых сторон и заявленной стратегии. Это является основой для выводов о сложившейся ситуации и возможных направлениях развития фирм-конкурентов в будущем. Анализ конкурентного позиционирования организации позволяет получить более полное представление о возможностях ее роста, числе покупателей и клиентов, наличии продуктов-заменителей, об ожидаемых интервенциях новых организаций на рынки отрасли.

По мере становления рыночных отношений в российском бизнесе становится все больше разных форм конкурентной борьбы как внутри страны, так и на международных рынках. Показательной в этом отношении является ценовая война на рынке авиаперевозок. Российская авиакомпания «Трансаэро» заявила об установлении очень низких цен на международных линиях, где рейсы выполняют и другие российские авиаперевозчики, в том числе мощная авиакомпания «Аэрофлот». Билет из Москвы до Лондона и обратно на самолетах «Аэрофлота» стоит в экономическом классе 303 долл., в бизнес-классе 1233 долл. На самолетах же «Трансаэро» полет из Москвы в Нью-Йорк через Лондон и обратно обойдется всего в 500 долл. Такую стратегию конкурента нельзя недооценивать при анализе факторов делового окружения и принятии соответствующих решений. До ознакомления с планами «Трансаэро» руководство «Аэрофлота» заявляло, что не собирается снижать тарифы, а, наоборот, разрабатывает планы их повышения. В новой ситуации стратегия этой компании может претерпеть существенные изменения.

Анализ возможностей и угроз со стороны более широкой *общественной среды* организации производится обычно по ряду направлений, характеризующих воздействие демографических, экономических, технологических, политических, правовых, социально-

культурных сил общества. При этом используются показатели, характеризующие динамику и тенденции их изменения.

Так, анализ *демографических* факторов производится по показателям подвижности, половозрастного состава населения, коэффициентам смертности и рождаемости, динамики спроса и т. п. Сокращение коэффициента рождаемости, например, может привести в стратегический период времени к снижению спроса на детские вещи, игрушки, учебники, детские сады и школы, а следовательно, и к падению потребности в таких специалистах, как воспитатели, учителя, продавцы в детских отделах магазинов и т.п. Тенденция к старению населения может привести к осязаемому изменению вкусов и характера покупок населения, увеличивая потребность в менее модных, но более удобных вещах, повышая спрос на медицинские препараты и обслуживание и т. п.

Влияние *политических* факторов включает анализ по таким, например, параметрам, как стабильность власти, изменения в составе и политике правительства, характере проводимых реформ и принимаемых законов. Например, смена политической программы правительства может оказать существенное влияние на степень поддержки национальной экономики, частного бизнеса, предпринимательства, изменение отношения к государственному сектору экономики. Политическая нестабильность может превратить долгосрочные инвестиции в тот или иной сектор или экономику в целом в рискованное предприятие.

*Экономические* факторы оказывают влияние на организацию через такие параметры экономики, как инфляция, уровень безработицы и оплаты труда, процентные ставки, торговый баланс между странами, курсы обмена валют и др. Появление в результате структурной перестройки новых сфер деятельности с высокими показателями прибыльности и эффективности может оказать негативное влияние на положение организации из-за снижения инвестиций в ту отрасль, к которой она относится. Изменение систем и размеров оплаты труда в экономике или отрасли может радикально изменить стратегию управления персоналом организации, что найдет отражение в планируемой численности и структуре персонала, фонде заработной платы и источниках выплат. Процентные ставки на капитал определяют, насколько дорого или, наоборот, дешево можно приобрести нужные средства и какой процент возврата на вложенный капитал надо получить, чтобы заплатить инвесторам и остаться с прибылью. Поэтому нестабильное развитие экономики страны в целом, а также недостоверные прогнозы развития усложняют анализ и в ряде случаев приводят к неверным выводам и предположениям на уровне предприятий и организаций.

*Социальные и культурные ценности* являются важными внешними факторами, которые необходимо анализировать при диагности-

ке состояния организации и разработке стратегии. Например, если организация собирается выйти на внешние рынки других стран, различия в культуре управления, поведения, общения и т. п. могут существенно повлиять на результаты ее стратегического намерения. Новая *социальная роль* бизнеса, на который все в большей мере возлагается ответственность за состояние планеты, качество продукции, уровень образования, подготовку кадров и т. д., нашла отражение в ключевом положении Конституции РФ: «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека».

Чем более неопределенной и непредсказуемой является внешняя среда, тем более гибкими должны быть планы организации. Общими результатами анализа факторов внешней среды является взвешенная оценка *возможностей*, открывающихся перед организацией в будущем, а также *угроз*, которые несет внешнее окружение, если организация не изменит стратегии своего развития. Для оценки внешней среды организации широко применяются метод бенчмаркинга (см. главу 7), на базе которого изучаются лучшие результаты, полученные конкурентами, и выявляются пути и способы их практического достижения.

### **Анализ факторов внутренней среды**

Анализ *внутренних факторов* организации производится с целью выявления тех изменений, которые произошли внутри организации в результате реализации ее предыдущего стратегического плана. Он позволяет, во-первых, установить недостатки и слабые стороны в уровне ее компетенции, структуре, ресурсах, культуре, которые необходимо устранить или по крайней мере ослабить их воздействие на работу организации в будущем. Во-вторых, необходимо тщательно изучить, какие сильные стороны организации помогут ей осуществлять дальнейший рост и повышать свою конкурентоспособность. Чаще всего они характеризуются наличием *ресурсов*, которые отвечают по крайней мере трем требованиям: во-первых, они воплощаются в вещах, которые представляют ценность для потребителей; во-вторых, они должны быть достаточно редкими; в-третьих, их трудно скопировать конкурентам. Следует иметь в виду, что количество и состав таких ресурсов постоянно меняются, отражая динамику общественного развития и приоритеты, выбираемые руководителями организаций.

Оценку своих внутренних ресурсов организация может осуществлять разными способами, но чаще всего она производится по функциональным подсистемам, процессам и результатам.

При первом подходе производится оценка наиболее важных *функциональных подсистем* организации (например, маркетинга, производства, персонала, финансов, инноваций и т. п.) путем

сравнения их показателей с аналогичными подсистемами конкурентов, а также на основе изучения и прогнозирования изменений рынка. Для этого используются не только количественно измеряемые показатели, но и сравнительные данные, отражающие качественные оценки экспертов.

Примерный состав факторов, которые могут рассматриваться по функциональным подсистемам организации, приведен в табл. 5.5 (напомним, что сам состав функциональных подсистем не является стандартным и может меняться в зависимости от множества факторов, в том числе от размеров организации и стадии ее жизненного цикла).

При втором подходе используется анализ всех *видов процессов* в организации, осуществляемый в соответствии с известной моделью

Таблица 5.5

Анализ внутренних факторов по функциональным подсистемам

Функциональные подсистемы	Факторы, анализируемые и сравниваемые в процессе оценки (примеры)
Маркетинг	Информация о рынке, методы изучения рынка, опыт, контакты с внешними институтами, степень внешней ориентации, продвижение продукции, сети реализации продукта, исследования рынка, маркетинговые разработки
Производство	География размещения, организация и методы производственного процесса, состояние и возраст оборудования, затраты, качество, оборачиваемость средств, уровень автоматизации, квалификация персонала, гибкость и адаптивность к изменениям
Персонал	Политика в области управления персоналом, обучение и тренировки работающих, движение рабочей силы, число пропущенных рабочих дней, отсутствие на работе по болезни, системы оплаты труда
Нововведения	Число новых видов продукции, стоимость новой продукции в процентах к объему продаж, затраты на разработки в процентах к объему продаж, направления разработок, квалификация и творческий потенциал научно-технического персонала, внешние контакты
Финансы	Движение денежной наличности, величина рабочего капитала, стоимость акций в процентах к капиталу, задолженность, ликвидность, возвраты
Менеджмент	Постановка целей и задач, определение и распределение управленческих функций, организация процесса, структура и методы управления, затраты, качество управленческой деятельности



М. Портера «цепочка ценности» (см. главу 2). В ней все внутренние компоненты организации подразделены на пять первичных (входная логистика, операции, выходная логистика, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание) и четыре вторичных процесса (инфраструктура организации, управление человеческими ресурсами, технологическое развитие и поставки). Основное внимание при анализе рекомендуется уделять оценке той полезности (добавочной стоимости), которая является результатом каждого процесса. Поэтому, чтобы понять, где именно увеличивается ценность продукта или услуги, анализ проводится по всем девяти внутренним процессам организации. Этот анализ дополняется рассмотрением *ключевой компетенции* организации, под которой понимаются те виды деятельности, которые она делает лучше всех и потому считает их главными в создании устойчивой конкурентоспособности. В соответствии с определением Хэмела и Прахалада, ключевая компетенция отражает коллективное знание в организации, в первую очередь в области координации различных видов деятельности и интеграции множества технологических потоков. Практически все составляющие цепочки ценности могут быть источниками ключевой компетенции. Задача анализа состоит в том, чтобы выделить лучшие, в наибольшей мере соответствующие требованиям потребителей.

Третий подход к выявлению факторов внутренней среды организации требует изучения ее общих (в первую очередь финансовых) *результатов* по всем направлениям деятельности и выделения среди них стратегически перспективных и наиболее прибыльных. Для этого анализируются:

- тенденции в динамике результатов (по организации в целом и ее бизнес-единицам) для установления подразделений, имеющих отклонения в ту или другую сторону от средних данных;
- источники прибыли (по продуктам, продуктовым группам, географическим районам, каналам продаж, методам распределения и группам клиентов).

*Оценка внутренних факторов* организации производится разными методами, но наиболее часто используют методы анализа жизненного цикла продукта, продуктивно-портфельной матрицы, матрицы анализа конкурентов и пр. Для оценки изменений во внешней и внутренней среде, которые следует учесть при разработке стратегии, применяется SWOT-анализ (аббревиатура слов: Strength — сила, Weakness — слабость, Opportunities — возможности, Threats — угрозы), позволяющий выявить возможности и угрозы со стороны окружающей среды, а также выделить сильные и слабые стороны организации. Количественная оценка влияния этих факторов осуществляется на базе балльной экспертной шка-

лы. Эти методы детально рассматриваются: в учебнике «Управление организацией» под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. М., 1998; в Модульной программе для менеджеров. М., 1999 и 2000.

### **Стратегические альтернативы**

На основе проведенного анализа внешних и внутренних факторов организация может рассмотреть разные варианты будущего развития. Например, если ее планы связаны с проникновением на рынок с теми *видами продукции, которые она производит* в настоящее время, выбор может быть сделан из стратегий, ориентированных на:

- конкуренцию,
- покупателей/клиентов,
- поставщиков,
- продукты-заменители,
- новых рыночных конкурентов.

Каждая из альтернатив связана с решением специфических задач и требует разработки разных методов их реализации.

Если организация планирует развиваться за счет *выпуска новой продукции*, ее стратегия может быть направлена на:

- разработку новых видов продукции;
- расширение рынка, выход на новые рынки;
- диверсификацию, при которой выход на новые рынки осуществляется с продукцией, являющейся новой для организации.

Третья группа альтернативных стратегий рассматривается, когда *планируется уход с того или иного рынка*. Организация может выбрать одну из альтернативных стратегий:

- полного или частичного закрытия предприятия;
- продажи собственности другому владельцу.

Выбор стратегии из множества альтернатив — сложный процесс принятия решений в условиях меняющихся приоритетов организации. Он производится на основе оценки долгосрочных и краткосрочных последствий реализации каждого из рассматриваемых вариантов. Для этого используются как количественные измерители (например, при оценке влияния стратегии на объемы продаж), так и качественные (необходимые при анализе воздействия на окружающую среду, на взаимоотношения сотрудников организации и пр.). Оценка в последнем случае производится на основе анализа соответствия изменений целям организации, ценностям высшего руководства, проводимой им политики. Имеет значение также сопоставление *критических факторов успеха* каждого из оцениваемых вариантов (то есть факторов, первоочередное использование которых обеспечивает достижение целей компании).

Выбранный вариант стратегии должен обеспечивать организации *конкурентное преимущество*, что означает ее способность устойчиво, в течение достаточно длительного времени, занимать в конкурентной среде выигрышную позицию. В качестве условий достижения конкурентного преимущества в литературе по менеджменту называют следующие:

- вы должны производить продукцию и услуги лучше других;
- вашу продукцию или услуги трудно скопировать конкурентам;
- производить то, что ценится потребителями;
- производить такие виды продукции и услуг, которым трудно найти заменители;
- производить продукцию и услуги с более высоким по сравнению со средним соотношением между полезностью и затратами (прибылью).

В теории выделяют два базовых вида стратегии, которые позволяют реализовать конкурентное преимущество организации: стратегию низких затрат и стратегию дифференциации (см. рис. 5.6, на котором показаны главные пути достижения конкурентного преимущества, используемые зарубежными корпорациями).



Рис. 5.6. Базовые стратегии и пути достижения конкурентного преимущества

Стратегия *низких затрат* означает, что организация имеет самые низкие затраты на производство продукции или услуг по сравнению с конкурентами. Поэтому, продавая по ценам конкурентов, она может получать сверхприбыли. Организация, выбирающая стратегию *дифференциации*, идет по пути создания новых продуктов/услуг, существенно отличающихся от тех, которые производят

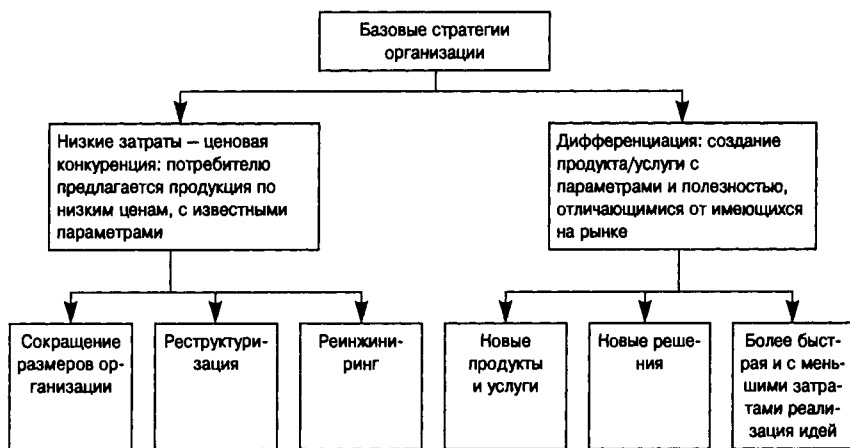
конкуренты, по своим более высоким качествам и полезности для потребителя. На этом основании она может установить более высокую цену и даже, если ее затраты находятся на среднеотраслевом уровне, в результате получить сверхприбыль.

Базовые стратегии организаций могут различаться по масштабам охвата (или по сфере конкуренции) на две подгруппы: общие и сфокусированные. *Общие* стратегии рассчитаны на все сферы конкурентной деятельности организации, *сфокусированные* ограничивают масштаб стратегии некоторыми специфическими сегментами потребителей, за счет которых ожидается получение сверхприбыли. О такой стратегии сегментированной конкуренции, например, заявило руководство английской авиакомпании British Airways, предполагающее получать высокие финансовые результаты за счет фокусирования на бизнес-пассажирах и сокращения объема пассажирских перевозок экономического класса, так как последние убыточны.

С учетом фактора сферы конкуренции выбор стратегии может быть сделан из четырех вариантов (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Варианты базовых стратегий



Подводя итог, можно сделать вывод, что при выборе стратегии организации используют прежде всего показатели финансовой выгоды того или иного варианта и лишь в исключительных случаях оценивают сравниваемые варианты по эффективности человеческого потенциала и знаний, которые в современном менеджменте рассматриваются как будущий главный источник богатства и конкурентоспособности.

## 5.3. Организация выполнения планов

### 5.3.1. Условия реализации стратегии

#### *Модель реализации стратегии*

Опыт стратегического управления, накопленный многими отечественными и зарубежными корпорациями, свидетельствует о том, что от организации работы по выполнению всей системы планов зависит в конечном счете успех любой стратегии. Существует даже мнение, что при очень хорошей организации по воплощению средней стратегии можно добиться больших успехов по сравнению с теми, которые дает плохая организация блестящей по идеям стратегии.

Разработки известной консультационной фирмы McKinsey показали, что успешному внедрению новой стратегии мешает то, что она опирается на старые структуры, ценности, системы, навыки, кадры и стиль управления, которые не соответствуют новым задачам и методам их решения. На основании ее исследований была разработана модель, названная Seven S по начальным буквам слов, обозначающих условия успешной реализации стратегии. На рис.5.7 мы сохранили написание этих условий на английском языке, внизу дано пояснение условий на русском языке. Ее главная идея заключается не только в том, что реализация стратегии осуществляется путем изменений в названных областях, но и в том, что в каждом конкретном случае необходим поиск их наилучшей комбинации, обеспечивающей эффективность проводимых действий.

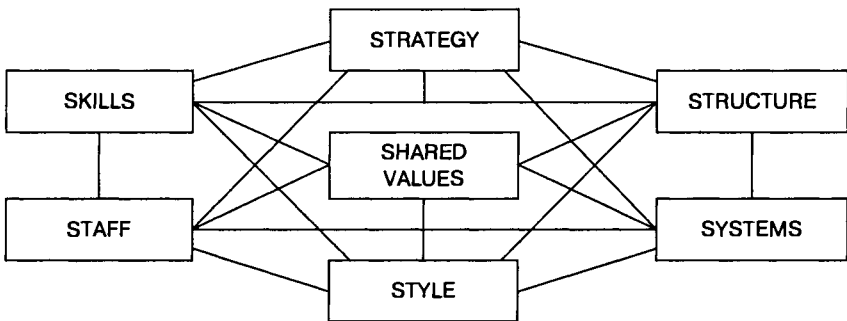


Рис. 5.7. Модель успешной реализации стратегии

*Strategy* — стратегический план или курс действий, предопределяющий долгосрочное распределение ресурсов для достижения целей.

*Structure* — структура или способы связи людей, задач и отдельных видов деятельности, а также отношения между ними.

*Shared Values* — ценности, разделяемые людьми, и концепции развития организации.

*Systems* — формальные процедуры или системы контроля, измерения параметров работы, планирования и бюджетирования.

*Skills* — организационные компетенции, включая способности индивидуальных работников, менеджеров и других специалистов организации.

*Style* — лидерский стиль менеджмента и общий операционный стиль организации.

*Staff* — организация приема на работу, отбора, развития, социализации и продвижения персонала организации.

### **Инструменты реализации стратегических планов**

Реализация стратегии — это повседневная трудоемкая работа, ориентированная на выполнение конкретных действий по проведению организационных изменений, нередко затрагивающих интересы всех работников организации. Именно на этом этапе менеджеры всех уровней управления должны выступать как единая команда, в которой знание и понимание процессов стратегического управления одинаково важно для менеджеров всех уровней.

Планы стратегического развития организации в целом, ее структурных подразделений (бизнес-единиц) и функциональных подсистем реализуются через систему программ, тактических и оперативных планов. Программы конкретизируют включенные в стратегический план мероприятия, в тактических планах осуществляется детализация заданий по более коротким периодам и преимущественно на среднем уровне менеджмента, оперативные планы увязывают повседневную деятельность организации с целевыми установками и приоритетами стратегии, прежде всего на первом уровне управления.

В основу программ стратегического развития организации закладываются *принципы* деятельности, являющиеся *частью философии* их развития.

Приведем пример из отечественной практики. В основу *программы действий* по реализации стратегии корпорация «Фазотрон—НИИР» заложила ряд основополагающих принципов, отражающих видение и систему ее ценностей: самостоятельность, обязательное выполнение государственных заказов, рентабельность, преемственность, системность, поиск новых решений в экономике и организации управления предприятия. В соответствии с ними разрабатывались программы:

- проведения приватизации (акционирования) предприятия его коллективом;
- создания корпорации (в корпорацию входят 24 дочерних предприятия и филиала);
- разработки новейших высококачественных конкурентоспособных изделий;
- превращения основной продукции в самостоятельный товар, выхода с ним на внешний рынок и завоевания своей ниши;

- сохранения научного потенциала, научной школы и традиций предприятия;
- обеспечения работ на всех этапах жизненного цикла товара;
- формирования и поддержки имиджа корпорации;
- совершенствования структуры управлений;
- системы обеспечения качества на основе ИСО-9001 (Канащенко А., Осокин А. Стратегия работы предприятия, создающего наукоемкую продукцию, в новых условиях//Аэрокосмический курьер, 2000, № 6, с. 22—23).

В зарубежной практике переход от стратегии к программам осуществляется через разработку *политики компании* как системы мер по ее реализации по таким направлениям, как:

- маркетинговая позиция;
- производительность и добавленная стоимость;
- прибыльность и соотношение между издержками и доходами;
- социальная ответственность;
- рост;
- доходы, условия работы, престижность, статус и полномочия управленческого и производственного персонала организации.

Приведем пример. Цели стратегии компании Lincoln Electric, ориентированные на *потребителей* продукции, сформулированы в таких параметрах, как: качество, цена, поставки, сервис, доставка. Политика компании в области достижения каждой из этих целей состоит из целой системы мер.

Например, цель «качество» достигается путем: контроля качества продукции, соблюдения стандартов, оплаты только за качественно выполненную работу, использования труда опытных работников при низкой текучести рабочей силы, соответствия между дизайном и методами изготовления.

Целевая установка в отношении «цены» имеет в качестве фундамента следующие меры (которые частично перекрывают меры по достижению высокого качества): соблюдение стандартов на потребительские товары, интеграция процессов производства, обеспечение соответствия между дизайном и методами производства, использование опытной и гибкой рабочей силы, разделение труда, премиальная оплата труда, совершенствование процессов, контроль затрат, снижение цен при достижении экономии затрат и т. д.

Цели стратегии, ориентированные на персонал организации, предусматривают высокую оплату труда, безопасность работы, контроль и уважение к достоинству каждого.

Политика в области высокой оплаты труда базируется на следующих мерах: стандарты потребительских товаров, интеграция процессов, опытная рабочая сила, разделение работы по частям, премиальная оплата труда, совершенствование процессов, контроль затрат и накладных расходов, высокий стандарт используемого оборудования.

Целевая установка на обеспечение безопасной работы связана с политикой, основанной на: применении качественного оборудования, совершенствовании процессов, контроле затрат и накладных расходов, снижении цен при достижении экономии затрат, наличии запасов для обеспечения непрерывности процесса, отказе от пиковых нагрузок и т. д.

Достоинство работающих в организации обеспечивается политикой продвижения людей в организации, наделения работающих акциями компании,

отсутствием специальных привилегий, помощью со стороны менеджеров в изменении статуса рабочих (на основе Aguilar F. J., *Managing Corporate Ethics*, p. 48, 54).

Основные направления и методы, используемые в программах и планах, взаимосвязаны. Так, если принимается решение об изменении организационной формы, то это неминуемо ведет к изменениям в структуре, процессах и методах управления. Нововведения в технологии обязательно приводят к новой организации труда и производства, вызывают необходимость соответствующих мер по управлению человеческими ресурсами и т. д.

### 5.3.2. Проведение плановых изменений в организации

#### **Принципы проведения и содержание изменений**

В теории и практике получили признание следующие принципы проведения изменений в организациях, направленные на их комплексность, своевременность, экономичность и эффективность:

- изменения должны быть ориентированы на достижение *целей стратегии*; в противном случае они приобретают характер случайных и не скоординированных мер, требующих высоких затрат и не приносящих видимых результатов;
- в первую очередь изменения проводятся в тех направлениях, которые обеспечивают решение *приоритетных проблем*; это позволяет уже на первых этапах получить осязаемые результаты, что убеждает коллектив в верности принятого курса действий;
- системы измерения и контроля результатов должны обеспечивать *оценку* степени достижения стратегических целей организации; это правило применимо ко всем уровням и всем подразделениям и службам организации, которые обязаны в соответствии с ним конкретизировать показатели своей деятельности;
- для проведения изменений должен быть создан *специальный орган* (или выделен сотрудник организации), на который возлагаются соответствующие обязанности и который несет ответственность за реализацию планов стратегического развития;
- успешность изменений зависит от степени *вовлеченности работников* организации в процесс выработки конкретных мер по достижению стратегических целей; с одной стороны, это усиливает их мотивацию и заинтересованность в выполнении планов, с другой — снижает сопротивление изменениям, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса их проведения.

Содержание проводимых в организации изменений должно учитывать *стадию жизненного цикла* организации, так как на каждой из них реализация стратегии связана с вполне определенными



действиями. На *стадии становления* стратегия, как правило, формируется учредителями организации. Они же выбирают направления и методы ее реализации. Чаще всего для этого вводится более обоснованное разделение труда и создаются специализированные подразделения как в производстве, так и в управлении. Используются централизованные методы управления ресурсами и персоналом, основное внимание уделяется контролю процессов производства. Управление людьми строится на прямых контактах, нередко носит патерналистский характер. Нововведения, в том числе и технологические, вводятся непосредственно собственником — учредителем компании.

На *стадии роста* стратегия чаще всего направляется на расширение производства продукции и увеличение ее доли на рынках. Организационных формах предпочтение отдается вертикальной интеграции, а также более глубокой специализации подразделений и служб. В управлении сохраняется централизованная структура, в которой производится дальнейшее функциональное разделение труда, усиливается процесс делегирования полномочий по принятию решений на средний уровень при сохранении централизованного выполнения важнейших контрольных функций (политика, методики, правила принятия решений и процедур). Все это требует разработки новых методов принятия решений, процессов координации, мотивирования работающих, контроля результатов.

На *стадии зрелости* стратегические изменения в организационных формах производятся разными методами, включая создание финансово-промышленных групп, транснациональных и глобальных корпораций, предпринимательских союзов, виртуальных организаций, наделение специализированных отделений ресурсами и полномочиями для самостоятельного хозяйствования. Все эти меры направлены на создание необходимых условий для ускорения роста и завоевания новых рынков и требуют соответствующих изменений в системе управления, в том числе в ее структуре. В последней, как правило, сокращается уровень централизации за счет делегирования отделением ряда важнейших управленческих функций. Организации существенно усиливают работу по нововведениям как в области технологий, так и новых продуктов. Основное внимание уделяется управлению человеческими ресурсами, организационной культуре, лидерству.

Стратегические изменения на *стадии завершения* жизненного цикла зависят от принятой стратегии, которая диктует определенную комбинацию мер по *ликвидации* или *адаптации* компании к условиям и стадии жизненного цикла в составе новой организации.

На содержание и характер проводимых изменений оказывают влияние и такие факторы, как *размеры и темпы роста* организаций, проявляющиеся в разной интенсивности стратегических из-

менений. Зависимость между этими параметрами детально исследована в работах Л. Е. Грейнера (см., например, Harvard Business Review, May—June 1998). В соответствии с его исследованиями время, которое требуется разным компаниям для перехода от стадии становления до зрелости, зависит от скорости происходящих в них изменений. Так, если компания относится к отраслям с высоким темпом роста, она может достичь стадии зрелости существенно быстрее по сравнению с теми организациями, которые растут медленно, и, соответственно, ее переход из категории малых в средние, а затем и в крупные организации ускоряется, обеспечивая условия и возможности для проведения необходимых изменений.

### **Организация работ по выполнению планов**

Для организации работ по выполнению планов во многих компаниях за рубежом создаются комитеты по стратегическому планированию, в состав которых включают одного-двух членов совета директоров, управляющего по финансам, бухгалтера, менеджеров отделений и рабочих с большим опытом и знаниями в областях, особенно важных для формирования стратегии. В последние годы в этих комитетах принимают участие и линейные руководители. Координацию общих усилий осуществляют специалисты по планированию.

Отделы стратегического планирования и управления создаются и функционируют на многих отечественных предприятиях, в первую очередь, крупных. В то же время во многих мелких и средних организациях стратегическое направление развития до сих пор задается единолично руководителем. Недооценка такого фактора, как привлечение к работе по реализации стратегии широкого круга управленцев и специалистов, свидетельствует о стремлении сохранить принципы командной экономики применительно к стратегическому управлению.

Между тем широкое вовлечение в работу по формированию и реализации стратегии менеджеров организации всех уровней и звеньев является решающим фактором успешности всей работы. Именно менеджеры должны быть истинными проводниками стратегии организации и обеспечивать ее положительное и конструктивное восприятие всеми работающими. Поэтому они должны иметь четкое представление о том вкладе, который должен быть сделан ими самими, их отделами, службами и подразделениями в достижение целей стратегии. Этому нередко мешают методы, которые применяются и при составлении, и в процессе реализации стратегических планов организаций (руководство разрабатывает стратегию и «спускает» директивы и инструкции по ее реализации).

Приведем пример, достаточно типичный для отечественной практики стратегического планирования. Руководство крупного акционерного общества (АО),

находящегося в состоянии подъема, приняло решение о разработке стратегии развития, чтобы закрепить и упрочить достижения и завоевать новые позиции на внутренних и внешних рынках. С этой целью командой высших руководителей с помощью внешних консультантов была проведена работа по формулированию миссии и видения, обоснованию ключевых целей и определению стратегии развития АО. Об этой работе коллектив был наслышан, но, как показал опрос, проведенный группой экспертов, далеко не все менеджеры имели четкое представление о характере стратегических целей и о планах их реализации: 60% респондентов отметили, что они знакомы со стратегией, но при этом 44% из них не знали, на сколько лет она разработана, а остальные 56% имели широкий диапазон мнений по вопросу о ее продолжительности (31% заявили, что стратегия рассчитана на 5 лет и более, 9% — на 1 год, 7% — на 2 года, 9% — на 3 года). Почти половина менеджеров (48%) считают, что им очень мешает незнание стратегических и текущих целей АО, а также недостаток полномочий по принятию стратегических (48%) и текущих (57%) решений. 75% отметили текучку как главный фактор, мешающий их эффективной работе, и выразили мнение о необходимости делегирования сверху вниз права принимать решения по вопросам стратегии (70%) и текущим вопросам (90%). При этом 56% менеджеров считают, что им необходимо повышение квалификации и обучение по таким вопросам, как методы принятия решений, информационные технологии, управление производством, общий менеджмент. Это позволило бы увеличить их роль в решении общих задач АО.

Аналогичная картина наблюдается и во многих зарубежных компаниях, о чем свидетельствуют многочисленные публикации в прессе. Так, опросы, проведенные в последние годы в европейских компаниях, показали, что 82% менеджеров не были ознакомлены со стратегией развития своей организации, и в результате возникли серьезные проблемы в их восприятии своего положения и методов выполнения работы. Более половины опрошенных менеджеров английских компаний потеряли уверенность в устойчивости своей должности, беспокоятся по поводу финансового состояния и высказывают предположение о возможном в ближайшем будущем переходе на контрактную основу работы (к ней чаще относятся отрицательно), что приводит к ослаблению психологического контакта между работающими и нанимателями, а также к падению уровня морали, лояльности и мотивации к работе. В то же время им приходится увеличивать время пребывания на работе, чтобы справиться с возложенными на них стратегическими обязанностями (Management Today, Feb., 1998, p. 5).

Организация выполнения планов требует настройки всей системы организационных, психологических и экономических отношений на коллективную работу, в результатах которой должны быть заинтересованы не только руководители предприятия, но и весь трудовой коллектив. Необходимо радикальное изменение стиля руководства персоналом, основу которого должны составлять новое мышление, мужество, вера в людей. Необходимость учета потенциала работающих, его максимального использования и постоянного пополнения требует разработки механизмов мотивации и введения системы непрерывного обучения и повышения квалификации персонала. (Вопросы, связанные с мотивацией, контролем за выполнением планов и оценкой достижений рассматриваются в главе 7.)

## **Выводы**

Планирование как важнейшая функция управления осуществляется путем составления планов работы организации, ее составных частей и работников. Основу всей системы планов составляют стратегические планы, определяющие цели и способы будущего развития.

Несмотря на то, что стратегические планы стали разрабатываться сравнительно недавно и далеко не всеми предприятиями Российской Федерации, к настоящему времени накопился определенный опыт, который заслуживает внимания и анализа. Он показывает, что чаще всего стратегии отечественных предприятий формируются как пути эволюционного развития за счет более высокого качества предлагаемой продукции или услуг, снижения затрат на производство, маркетинговых усилий, совершенствования процессов и т. д. (то есть методом постепенного наращивания конкурентоспособности предприятия).

Революционные изменения в правилах рыночной игры привносят чаще всего новые компании, и именно здесь открывается шанс для наших предприятий, которые проявляют большую гибкость и адаптивность к новым условиям и готовы учиться всему, что приносит успех. Однако формированию эффективных стратегий мешают привычные стереотипы поведения, в том числе преимущественная ориентация на достижение краткосрочных целей, неприятие риска и инициативы.

Необходима настройка всей системы организационных, психологических и экономических отношений на коллективную работу, в результатах которой должны быть заинтересованы не только руководители предприятия, но и весь трудовой коллектив. Это требует от руководства нового мышления, мужества, веры в людей и радикального изменения стиля руководства персоналом. Одна из важнейших задач руководства — организация системы непрерывного обучения и повышения квалификации персонала организации.

## **Контрольные вопросы**

1. Приведите характеристику планирования как общей функции управления.
2. Раскройте содержание планирования как процесса управления.
3. В чем состоят различия между планами-директивами и планами-индикаторами?
4. Какие функции выполняет в организации система планов?
5. Какие критерии используются для классификации планов организации?
6. Почему стратегические планы составляют основу всей системы планов организации?
7. Какое значение имеет стратегическое планирование в новых условиях хозяйствования?
8. Сформулируйте определения таких понятий, как «миссия», «видение» и «цели организации».
9. Какие рекомендации следует учитывать при формулировании миссии и видения?
10. Для чего используется классификация целей организации?

11. Какие критерии рекомендуется применять для классификации целей?
12. Проанализируйте состав ключевых целей функциональных подсистем с позиций их вклада в общую цель организации.
13. Существует ли связь между целями и стадией жизненного цикла организации? Если да, то в чем она заключается?
14. Каким способом рекомендуется упорядочивать всю систему целей организации?
15. Сформулируйте принципы и содержание концепции управления по целям (результатам).
16. Выделите преимущества и недостатки концепции управления по целям (результатам).
17. Приведите определение понятия «стратегия».
18. Какие этапы и элементы составляют содержание модели стратегического управления?
19. Какой анализ необходимо провести в процессе разработки стратегии организации?
20. Когда и для чего используется модель пяти сил М. Портера?
21. Как можно учесть при анализе влияние на организацию факторов общественного развития?
22. Какая связь существует между потенциалом организации и ее стратегией?
23. Какие подходы можно использовать для оценки факторов внутренней среды организации?
24. Какие варианты стратегии может выбрать организация, если она планирует: производить существующий продукт, выпускать новые виды продукции, уходить с того или иного рынка?
25. Назовите наиболее важные условия достижения конкурентного преимущества.
26. Какие виды базовых стратегий вам известны, чем они отличаются друг от друга и когда применяются?
27. Какими принципами руководствуются организации при проведении изменений?
28. Какое влияние оказывает стадия жизненного цикла организации на проводимые ею изменения?
29. Влияют ли размеры и темпы роста организации на содержание изменений?
30. Раскройте содержание работ по выполнению планов организации.

## **ГЛАВА 6**

# **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Учебные цели**

В результате изучения материалов данной главы Вы получите:

- знание о сущности и содержании понятия структуры управления организацией, принципах ее построения и факторах, предопределяющих ее тип и вид;
- представление о таких характеристиках структуры управления, как сложность, формализация, централизация, координация;
- знание об эволюции в развитии структур управления и о двух основных подходах к их построению;
- представление о видах структур управления, их основных характеристиках, достоинствах и недостатках;
- необходимые знания о том, как производить выбор структуры управления, который в наибольшей степени отвечает потребностям организации;
- умение использовать принципы и факторы построения структур управления при решении конкретных задач, связанных с проектированием или перестройкой структуры управления;
- знание о подходах, применяемых для оценки эффективности структуры управления организацией.

### **6.1. Понятие, принципы и подходы к построению структуры управления**

#### **6.1.1. Структура управления как часть организационной структуры**

Материал предшествующих глав учебника дает достаточно оснований для того, чтобы поставить вопрос: какова должна быть *структура управления организацией*, обеспечивающая решение пе-

речисленных выше проблем? Ведь если структура управления не соответствует целям, стратегии и процессам принятия решений, организация не сможет в полной мере воспользоваться возможностями внешней среды и максимально использовать свои сильные стороны.

### **Организационная структура и структура управления организацией**

Построение структуры управления организацией — это важная составная часть общей функции управления — *организовывания*, содержание которой нами раскрывалось в предшествующих главах. Мы неоднократно подчеркивали значение этой функции, одной из задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация требует структуризации как самой организации, так и ее управляющей системы. Не менее важной задачей функции организовывания является создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всех работников ценностям. Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения проявляется в отношениях между работающими, с организацией и с внешней средой, то есть прямо связана с организационной структурой.

Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации (разукрупнение, объединение, слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

Эту связь можно проиллюстрировать на ряде примеров. Один из них относится к организации, являющейся поставщиком машиностроительной продукции, рассматривает два пути возможного роста объемов производства: а) за счет наращивания производственных мощностей действующего предприятия; б) путем строительства нового предприятия, рассчитанного на удовлетворение дополнительного рыночного спроса. Преимуществами первого варианта являются меньшие капиталовложения и экономия на масштабах производства. Второй вариант хорош тем, что он рассчитан на создание малого предприятия и при его реализации можно будет рассчитывать на возникновение атмосферы продуктивной состязательности с действующим предприятием и на обмен идеями и опытом между менеджерами обоих предприятий. При этом структура управления на новом предприятии может быть достаточно простой и, следовательно, недорогой. По первому варианту вопросы, связанные со структурой уп-

равления, вызывают много сомнений, так как увеличение размеров может привести к повышению централизации управления, бюрократизации отношений, потере гибкости, изоляции высшего руководства и снижению мотивации работников. Этот анализ, проведенный с позиций связи между организационной формой и структурой управления, позволил остановиться на втором варианте расширения бизнеса, несмотря на то, что он требует более высоких капиталовложений.

### **Определение понятий структуры управления**

*Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.* В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни.

*Элементы* — это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ.

Отношения между элементами 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, то есть при наличии нескольких *уровней* управления (что характерно для большинства предприятий).

Кроме того, в соответствии с разделением управленческого труда связи могут носить линейный и функциональный характер (в структурных схемах первые обычно обозначаются сплошной линией, вторые — пунктирной). *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между *линейными руководителями*, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее основных структурных подразделений. (Основными считаются подразделения, непосредственно связанные с предназначением организации. Например, на машиностроительном заводе к основным относят цехи, производящие его продукцию, а в фирме, оказывающей бухгалтерские услуги, основными являются отделы бухгалтерского учета.) *Функциональные связи* имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления. Все виды связей поддерживают необходимое единство и координацию действий отдельных звеньев структуры, а это обеспечивает непрерывность управленческого процесса.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены функции и задачи управления, а следовательно — права и ответственность за их выполнение. С этих позиций *структуру управления рассматривают как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на до-*



*стижение целей организации.* В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует:

- группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам;
- формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей;
- установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач;
- формирования каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и по горизонтали.

В связи с этим приведем определение нескольких важных понятий, имеющих непосредственное отношение к структуре управления: «полномочия», «ответственность» «делегирование» и «власть».

*Полномочия* — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач. Их определяют так же, как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы организации.

*Ответственность* — это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Полномочия и ответственность связаны между собой: полномочия без ответственности создают условия для неограниченной власти и разнузданности, а передача ответственности без предоставления необходимых полномочий — это характеристика безграмотного и безответственного отношения лица к собственным обязанностям.

*Делегирование* — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

*Власть* — это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, типично следующее:

- понимание целей и стратегии организации;
- личная ответственность за результаты труда;
- постоянная оценка эффективности своего труда и стремление к поиску путей ее роста;
- забота о привлечении необходимых ресурсов;
- инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности;
- изменение роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник, а не администратор.

### **Характеристики структуры управления**

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как *сложность*, уровни *формализации* и *централизации*, механизмы *координации*.

*Сложность* организационной структуры управления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии. Эти параметры в организациях могут существенно различаться в зависимости от принятого разделения работ (дифференциации) и характера связей между ними. В теории менеджмента выделяют три формы дифференциации работ: горизонтальную, вертикальную и пространственную.

Горизонтальная дифференциация устанавливает степень горизонтального разделения работ по их однородности и тем знаниям и квалификации, которые требуются от работников для выполнения задач и работ. Чем больше требуется организации работников с разными знаниями и умениями, тем более сложной становится ее горизонтальная дифференциация, так как создаются новые отделы и службы, между которыми необходимо налаживать координацию.

Вертикальная дифференциация характеризуется числом уровней иерархии в управлении организацией. Чем больше уровней между верхним менеджментом и исполнителями, тем более сложными становятся коммуникации, тем труднее координировать управленческие действия и реализовывать решения, принимаемые на самом верху. Когда информация проходит сверху вниз через 8—10 уровней иерархии, существует большая вероятность ее искажения и несвоевременного получения.

Пространственная дифференциация отражает географическое расположение заводов, филиалов, подразделений и служб организации. Если части организации удалены друг от друга на большие расстояния, это неизбежно приводит к усложнению связей, способов координации и контроля. Даже несмотря на развитие современных средств коммуникации, управлять организацией, филиалы которой находятся в разных частях света (а таких глобально действующих организаций десятки тысяч), существенно сложнее по сравнению с предприятием, находящимся в пределах одной страны или какого-либо региона.

Количество и состав отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии могут меняться при существенных изменениях как в структуре самой организации, так и в ее отношениях с внешней средой. Поэтому, например, увеличение ассортимента выпускаемой продукции может привести к пересмотру разделения работ среди управленческого персонала и формированию в составе отделений новых служб, ориентированных на продуктовую, географическую или потребительскую специализацию. Одновременно это может повлиять и на другие параметры структуры управления, например на уровень централизации принятия решений, механизмы координации, сложность.

*Формализация* характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей. Другими словами, формализация характеризует уровень *стандар-*

*тизации работ* внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает, и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Степень формализации в разных организациях не одинакова, что связано с разным характером производимых продуктов и услуг. Большую формализацию используют там, где работы носят повторяющийся, рутинный характер, что позволяет установить стандарты их выполнения.

Формализация предопределяет отношения между людьми и составляет базу для управления их поведением. Примером высокой формализации являются бюрократические структуры управления, в которых четко определены место и роль каждого структурного подразделения и звена. В таких организациях, как правило, изменения протекают трудно, так как координационные механизмы представлены в виде постоянно действующих правил и норм, к которым привыкли и которые до поры до времени обеспечивали неплохие результаты. По мере перехода к более гибким структурам органического типа характер формализации меняется в сторону ее уменьшения и роста неформальных связей и отношений, помогающих организациям быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям.

*Централизация* характеризует степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Считают, что управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно.

Централизованное принятие решений в сложных организациях не создает возможности быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, к меняющимся потребностям рынка. Соответственно централизация снижается, когда к разработке и принятию важных решений привлекаются менеджеры среднего и первого уровней. Поэтому о степени централизации судят по тому, как распределены права, обязанности и ответственность по вертикали управления, что характеризует меру привлечения членов организации к принятию управленческих решений.

Высокий уровень *децентрализации* обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие соответствующих мер. К реализации этих мер привлекается большое число управленцев, что развивает их профессиональные навыки и одновременно повышает уверенность в решении проблем.

Критерии, по которым можно определить реальный уровень децентрализации в управлении организацией, связаны с оценкой системы отношений между исполнителями и менеджерами, между менеджерами разных уровней, между менеджерами и клиентами ит. п.

*Координация* базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Горизонтальная интеграция достигается установлением связей, которые могут носить формальный и неформальный характер. Формальные связи устанавливаются между всевозможными комиссиями и комитетами, проблемными группами, временными проектными группами, при проведении разных программ обучения, конференций и совещаний, в процессе использования услуг консультантов и т. д. Неформальные горизонтальные связи устанавливаются чаще всего непосредственно между людьми и характеризуются объемом информацией в форме прямых контактов.

Развитие и поощрение позитивных горизонтальных связей имеет большое значение для организации, так как позволяет ее членам принимать больше решений и перерабатывать больше информации, не перегружая вертикальную информационную систему; это означает, что решения могут быть спущены на уровень проблемных групп, комитетов или отделений, вместо того, чтобы контролировать их сверху. В результате улучшается качество решений, так как они принимаются на местах теми, кто владеет всей информацией, повышаются мотивация и удовлетворенность трудом (Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 209—210).

Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Методами вертикальной интеграции являются:

- иерархия прав, которая устанавливает определенные ограничения на процесс принятия решений и права распоряжения ресурсами для менеджеров разных уровней;
- правила и процедуры как механизмы поддержания стандартного поведения;
- делегирование, предполагающее сокращение числа решений, направляемых вверх для одобрения, и рост числа решений, принимаемых самостоятельно на низших уровнях;
- создание других координационных механизмов. Среди них отметим формы координации текущей производственной деятельности:

взаимное приспособление, когда нужное решение подбирается путем неформального общения заинтересованных людей;

прямое наблюдение и контроль за подчиненными, что постепенно приводит к стандартизации процессов труда и использованию большого количества инструкций, методических и справочных материалов.

Перечисленные выше подходы к пониманию структуры управления и механизмов координации работ, задач, функций находятся в центре внимания руководителей, проектирующих или перестраивающих структуру управления организацией. Анализ действующей структуры обычно начинается с оценки сложившегося разделения целей, задач и функций, а также связей между звеньями (то есть с определения ее сложности). Нередко при этом обнаруживается нечеткое распределение обязанностей и ответственности, наличие дублирования ряда функций и неравномерная загрузка управленческого персонала.

В крупных и средних организациях большое количество связей замыкается непосредственно на высшем руководителе и его первом заместителе. В то же время попытки децентрализации управления нередко не сопровождаются передачей полномочий для принятия оперативных решений руководителям среднего уровня. В организациях с высоким уровнем формализации изменения, как правило, протекают трудно, так как координационные механизмы представлены в виде постоянно действующих правил и норм, к которым привыкли и которые до поры до времени обеспечивали непрерывность процесса управления.

Связь структуры управления с целями, функциями и процессом управления, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны жизни организации. Именно поэтому руководители всех уровней уделяют большое внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур, отслеживают тенденции в их развитии и стремятся оценить их эффективность.

### **6.1.2. Принципы построения структур управления**

#### ***Новое понимание классических принципов управления***

Тесная связь между организационной формой и структурой управления вызывает необходимость при построении или перестройке последней учитывать принципы управления организацией как целостным образованием. Выше (см. главу 1) мы отмечали, что первоначальной основой научного подхода к менеджменту были классические принципы управления, разработанные в начале 20-х годов. Новые принципы, сформированные в начале 1990-х годов и ориентированные на максимально возможное использование человеческих знаний и потенциала, ни в коем случае не отменяют самые важные принципиальные положения классической школы. Но в современных условиях их использование отмечается своеобразием, отвечающим требованиям века знаний и информации. Это надо учитывать при проектировании или перестройке организационной структуры управления.

Проиллюстрируем эти изменения на примере таких принципов управления, как разделение труда, единство командования, ответственность и полномочия.

Новое понимание *принципа разделения труда* состоит в широком признании необходимости учета границ его экономической целесообразности, за которым специализация трудовых функций приводит к снижению производительности. За пределами экономической границы следует не разделять, а, наоборот, расширять функции и разнообразить состав выполняемых работниками операций. Многолетний опыт показывает, что это повышает мотивацию и удовлетворенность работников, в результате чего происходит рост производительности.

Принцип *единства командования или единоначалия*, провозглашающий правило, по которому каждый работающий в организации должен иметь одного непосредственного руководителя, также не рассматривается в современных условиях как безальтернативное решение. Существуют ситуации, когда строгая приверженность этому принципу препятствует гибкому решению срочных проблем и приводит к ухудшению показателей организации.

Принцип *полномочий и ответственности* рассматривался теоретиками классического менеджмента как главный постулат построения системы отношений в организации. Напомним, что полномочия означают формальное право человека, занимающего определенную управленческую должность, распоряжаться ресурсами и требовать подчинения остальных менеджеров, ответственность же — это обязанность выполнять то, что требуется. Следование этому принципу было чрезвычайно важно в первой половине 20 века, когда организации были меньше по размерам, управлять ими было проще, менеджеры практически не зависели от технических специалистов, и их влияние на дела организации предопределялось положением в иерархии управления.

В новых условиях полномочия рассматриваются значительно шире, что связано с распространением групповой работы (в командах, бригадах) и других форм широкого участия в принятии и реализации решений менеджеров разных уровней. Все они *снижают роль формальных полномочий, связанных с должностью*. Менеджеры все больше видят свою роль не в отдаче распоряжений, а в предоставлении подчиненным большей свободы и самостоятельности. Право влиять все больше связывается с личностными характеристиками, а не с формально предоставленными полномочиями.

В последнее время в управленческих кругах активно обсуждается и пропагандируется концепция «делегирования полномочий» сверху вниз. Ее сторонники считают, что если сделать служащих частичными собственниками их рабочих мест, то они будут лучше работать и более полно участвовать в жизни организации. Идеи личной ответственности и делегирования полномочий не новы.

Так, еще 1960-е годы в печати широко обсуждались принципы самоуправления как средства повышения производительности труда и удовлетворенности служащих компании. Сейчас интерес к делегированию полномочий отражает потребность не работающих, а компаний, которые рассматривают децентрализацию процессов принятия решений как ключ к успеху в жесткой конкурентной среде.

Многие вопросы делегирования полномочий остаются не ясными (например, какие права принятия решений надо делегировать и на какой уровень, как это отразится на работе организации в целом, не произойдет ли в результате потери управляемости и т. д.). Ответ может дать изучение положительных и отрицательных последствий делегирования полномочий. Обычно в числе преимуществ делегирования отмечают:

- лучшее обслуживание клиентов;
- гибкость, то есть более высокую приспособляемость к изменениям и использование возможностей;
- скорость и точность разрешения проблем;
- формирование важных межфункциональных связей, носящих чаще всего горизонтальный характер;
- лучшее отношение к работе;
- увеличение привлекательности работы, не связанной с карьерой, прежде всего за счет расширения самостоятельности.

Недостатки делегирования полномочий связывают с большим потенциалом хаоса в организации из-за различий в степени расширения полномочий; отсутствием ясности в том, кто и за что несет ответственность; разрушением иерархического контроля над ситуацией и ослаблением способности менеджеров добиваться выполнения своих решений; деморализацией вследствие того, что не все служащие стремятся к росту ответственности, а их как бы заставляют принимать на себя новые полномочия (см. Мастерство. Менеджмент. М., 1999).

### **Принципы формирования структур управления**

Все сказанное выше позволяет перейти к рассмотрению общих рекомендаций по проектированию структур управления организациями, которые в литературе рассматриваются как *принципы их формирования*.

Прежде всего структура управления должна отражать *цели и задачи* организации, а следовательно, быть подчиненной по отношению к структуре самой организации (напомним: структура организации — совокупность устойчивых связей элементов, обеспечивающих ее целостность и упорядоченность) и меняться вместе с преобразованием организационных форм. Это означает, что с прохождением разных стадий жизненного цикла (становления, роста, зрелости и завершения деятельности) в структуре управления организацией необходимо проводить изменения (их характер и последовательность рассматриваются в 6.3.2).

Структура управления должна соответствовать *функциональному разделению* задач и объему полномочий работников управления; последние определяются стратегией, политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направлении более высоких уровней управления.

Одним из важнейших принципов построения структуры управления является соблюдение *масштаба управляемости*, то есть числа подчиненных руководителю звеньев. При этом следует учитывать тенденцию к увеличению масштаба управляемости, которая связана с более высокой информационной обеспеченностью и профессиональной подготовленностью как сегодняшних руководителей, так и подчиненных (последние все меньше нуждаются в указаниях и контроле сверху). В результате имеет место снижение уровней иерархии управления и сокращение численности аппарата управления.

*Полномочия* руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами развития организации, но и условиями внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества. 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 условия работы различны.

Немаловажное значение имеет также реализация принципа *ответствия* между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

### **6.1.3. Типовые подходы к построению структур управления**

Структуры управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получивших наибольшее распространение на практике. Первый — это формирование структуры управления исходя из *внутреннего строения организаций*, разделения работ и рационализации управления. Второй исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления *к условиям внешней среды*. Ниже рассматриваются основные положения обоих подходов.

#### **Формирование иерархических и бюрократических структур управления**

При *первом подходе* главное внимание уделяется разделению работ на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. На этой основе в течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые известны как *иерархические* и *бюрократические*.

Выше уже было показано, что *иерархия* предполагает разноуровневое расположение звеньев управления по общности их функций.



Принципы, на которых должен основываться процесс проектирования иерархических структур, представлен следующими положениями:

- четкие линии прав, идущие сверху вниз (цепь команд);
- единоначалие, в соответствии с которым каждый работающий в организации не должен иметь более одного непосредственного руководителя;
- четкое определение подотчетности и прав каждого руководителя;
- соответствие прав и ответственности;
- абсолютная ответственность руководителей более высокого уровня за действия своих подчиненных;
- делегирование прав как можно ниже по управленческой вертикали;
- необходимая минимизация числа уровней;
- специализация работ с выделением одной основной функции для каждого работника;
- отделение линейных функций от штабных;
- ограничение сферы контроля (масштаба управляемости);
- простота и гибкость организации, обеспечивающие ее приспособляемость к изменяющимся условиям (Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 194—195).

Концепция *бюрократической структуры* управления была сформулирована социологом М. Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Он доказывал, что иерархические структуры основываются на власти, на способности получения результатов путем применения угроз и санкций. Права менеджеров трактовались им как способность получать результаты путем распоряжений, которые подчиненные считают законными и справедливыми. Они как бы отдаются ему подчиненными, которые соглашаются действовать по требованиям руководителя в обмен на получение определенной оплаты за труд, перспектив продвижения, социальные гарантии и пр. Эта вера в правила и правопорядок рождает на свет бюрократическую форму иерархических организаций. Она содержит следующие принципиальные положения:

- осуществление службы на *непрерывной основе*;
- четкое *разделение труда*, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности, а также определение их прав и ответственности;
- *иерархичность* управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; иерархическая структура представляет собой служебную лестницу, продвижение по которой происходит по критериям старшинства и личных достижений;

- наличие формальных *правил и норм*, обеспечивающих одинаковый подход к выполнению менеджерами своих задач и обязанностей; в соответствии с ними должностные лица получают права для выполнения функций, а также устанавливаются условия законного применения средств принуждения;
- дух *формальной обезличенности*, с которым официальные лица выполняют свои обязанности, в частности, означающий, что подчинения требует не человек, а должность, которая им занимает;
- осуществление *найма на работу* в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Обобщая все сказанное, можно охарактеризовать организационные структуры иерархического (бюрократического) типа как: *сложные* (с большим числом горизонтальных и вертикальных связей); *высоко формализованные*; с *коммуникациями*, направленными преимущественно *сверху вниз*, и незначительным участием низового персонала в принятии решений. Поэтому их часто называют *структурами-пирамидами*. Принципы их построения, явившиеся результатом глубокого анализа процессов управления, до сих пор рассматриваются теоретиками менеджмента как доказавшие свою эффективность (несмотря на то, что само присутствие в этой концепции слова «бюрократический» вызывает в сегодняшних условиях реакцию отторжения).

### **Формирование органических структур управления**

*Второй подход* к построению организационных структур управления возник во второй половине 20 века и характеризуется тем, что основное внимание уделяет *связям организации с внешней средой* и ее изменениям. Происходящий во всем мире переход к информационному обществу предъявляет новые требования ко всей системе отношений между организациями и соответствующему построению процессов и структур управления. В большинстве случаев предпочтение отдается более *гибким формам* построения отношений людей в организациях, что означает отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов, сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом. Этот тип структуры получил название *органического*, и его главной характеристикой является *групповая и индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат*.

Понятие «органический подход» или «органическая структура» впервые ввели Т. Барнс и Д. Сталкер (Burns & Stalker) в книге «Управление инновациями» (Management of Innovation), вышедшей в 1961 г. По их определению, органической является такая структура, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характер-

ными для традиционного иерархического построения управления. В более поздних работах органическую структуру стали рассматривать как модель, которая может оказать существенное воздействие на развитие экономики.

При таком подходе отпадает необходимость в глубоком разделении труда по видам работ, а между участниками процесса управления возникают отношения, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Поэтому при построении структур управления органического типа учитываются следующие принципиальные положения:

- ориентация на *проблемы и возможности*;
- снижение до *минимума иерархии*;
- полицентризм и *смена лидеров* в зависимости от решаемых проблем;
- *временное закрепление функций* за группами;
- высокий уровень *горизонтальной интеграции* между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на *кооперацию*, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и *самоорганизацию персонала*.

Обеспечивая широту идей и подходов к решению проблем, новые принципы требуют пересмотра многих традиционных положений в области организации труда, его оплаты и оценки. В результате создания групповых форм в компаниях сокращается аппарат управления в высшем и среднем звеньях, растут квалификация, заинтересованность в развитии внутрифирменных рыночно-экономических отношений и инициатива, повышается ответственность работников. В конечном итоге это приводит к росту их потенциала и отдачи, позволяет менеджерам работать как единой команде и более активно участвовать в процессе принятия решений.

В качестве примера использования такого подхода можно привести структуру управления широко известной компании АВВ (электротехническая продукция), которая в мировом «табеле о рангах» занимает высокое место и находится на первых трех позициях по таким показателям сравнения, как результаты бизнеса и менеджмента, эффективная корпоративная стратегия, использование потенциала работающих, баланс интересов, отношения с акционерами, инновационность, этика отношений внутри организации.

Руководитель этой компании Перси Барневик (Percy Barnevik) считает, что она представляет собой федерацию, состоящую из 1200 небольших национальных компаний, находящихся в разных частях мира. В среднем в каждой из этих компаний с доходами около 50 млн. долл. занято примерно 200 человек. В соответствии с принципом децентрализации они рассматриваются как самостоятельные бизнесы и в свою очередь подразделяются на 4—5 центров прибыли. Главная идея такой структуры — мотивировать людей для успешной работы их подразделения, вызвать чувство гордости за его достижения и формировать соответствующее отношение к работе.

В управлении АВВ три уровня: на верхнем это группа из семи высших руководителей, три из которых несут ответственность за бизнес в наиболее важных регионах, а четыре — за бизнес по видам продукции, сгруппированным по четырем секторам. Во главе этой группы стоит П. Барневик, штаб-квартира которого находится в Цюрихе. При переходе на новую структуру численность центрального аппарата была сокращена с 2000 до 150, но в то же время были усилены управленческие звенья производственных компаний. Средний уровень менеджмента специализирован по региональным сегментам и видам бизнеса. В целом принятая структура управления характеризуется как матричная.

### **Сравнение двух подходов к построению структур управления**

Важнейшим фактором оценки любой организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. А оно зависит в первую очередь от возможностей, которые создаются для наиболее полного раскрытия потенциала людей. С этих позиций органическая структура выгодно отличается от бюрократической, что иллюстрируется табл. 6.1, в которой приведены сравнительные характеристики обоих типов структур управления по наиболее значимым параметрам.

Таблица 6.1

Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типов

<b>Параметр сравнения</b>	<b>Иерархический тип</b>	<b>Органический тип</b>
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Минимизация иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

Обобщая, можно отметить главные характерные черты структур органического типа: меньшая сложность и низкий уровень формализации, тесное сотрудничество и децентрализация принятия решений, развитая сеть неформальных коммуникаций.

В органических структурах управления реализуется стремление уйти от пирамидальной конструкции, которая так долго была их

непременной частью. Теоретически это связано со следующими причинами:

- быстрые и неожиданные изменения, к которым пирамидальная конструкция плохо приспособлена, так как ее основу составляют цепи команд, правила, стандарты, жесткая система подчинения;
- растущее разнообразие, характерное для деятельности современных организаций, не может быть обеспечено узкоспециализированными службами иерархической структуры;
- изменение управленческого поведения, отражающее стремление менеджеров уйти от командного стиля и больше полагаться в своей работе на сотрудничество и общие гуманитарно-демократические ценности;
- использование компьютерной технологии, требующей от всех работников повышенной гибкости.

Последний фактор имеет особенно большое значение, так как под его воздействием меняются сами подходы к управлению. Менеджмент все в большей мере должен походить на управление симфоническим оркестром, где каждый исполнитель — это профессионал, который знает что, когда и как выполнять свою часть общей работы. Дирижер оркестра — руководитель организации — может в этих условиях значительно расширить масштабы контроля (управляемости), а потребность в инструкциях и правилах резко сокращается, так как каждый участник оркестра имеет свою партитуру (стандарты исполнения), понимание которой получено в процессе профессионального обучения. Задача руководителя — обеспечить целостность общих усилий, которые должны соответствовать плану.

Теоретические разработки, относящиеся к структурам органического типа, нельзя считать удовлетворяющими потребности практики, которая нередко идет впереди теории, самостоятельно проверяя эффективность тех или иных новых подходов. В то же время многие руководители на словах готовы изменить бюрократическую структуру, но лишь немногие действительно сделали это. Имея общее представление о преимуществах групповой работы, большинство руководителей не знают, например, как организовать групповую работу, чтобы она реально повысила производительность и эффективность труда.

Один из важных вопросов — организация рабочих мест для членов управленческих групп (команд), так как старое размещение в отдельных помещениях, разделенных друг от друга стенами, не соответствует концепции групповой работы. Некоторые компании перестроились, ликвидировали стены, и перешли к так называемому открытому плану размещения, создав зоны для неформальных контактов, снабдив их компьютерами и сократив число персональных кабинетов. Исходили из того, что это будет способствовать групповой работе и снизит разрыв между менеджерами и исполнителями. Практика показала, что такая перестройка помещений обходится довольно дорого, поэто-

му надо еще доказать, что «овчинка стоит выделки». Ведь при этом теряется эффект доверительности в отношениях, увеличивается уровень шума, а для действительно творческой работы тишина и уединение являются важными условиями.

Есть и другие проблемы. Например, тенденция к сокращению иерархии управления приводит к опустошению среднего слоя, на котором менеджеры выполняют необходимую связь по превращению идей руководства в практическую деятельность. Сокращение уровней иерархии Г. Минцберг иронически определяет как процесс, с помощью которого люди, не знающие истинного положения дел, увольняют тех, кто его знает. Он осуществляется с целью увеличить полномочия остающихся, но в результате этого не происходит, так как между ними не оказывается связующего звена. Ученый подвергает сомнению и эффективность децентрализации управления. По его мнению, при децентрализации просто происходит перемещение централизации на более низкие уровни: подразделения, отдела и т. д. В связи со своей подотчетностью перед верхом последним приходится укреплять свою власть, то есть усиливать контроль внутри организации, не позволять отклоняться от заданий, не вводить ничего нового и т. д. Только таким образом можно обеспечить выполнение заданий (Harvard Business Review, July—August, 1996).

## **6.2. Виды структур управления организацией**

### **6.2.3. Выбор структуры управления**

Решение вопроса о виде структуры управления, ее построении или модификации — это процесс адаптации структуры к внешним условиям (требованиям потребителя и рынка, общества, государственных органов и т. д.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации производства и труда, процессам принятия управленческих решений и т. п.). Поэтому выбор структуры управления осуществляется с учетом множества факторов, оказывающих решающее влияние на подходы к ее проектированию или перестройке. В ряде теоретических работ отмечается необходимость увязывать структуру управления с так называемыми ситуационными факторами, к которым относятся: стратегия развития организации, ее размеры, применяемые технологии, характеристики окружающей среды.

#### ***Ситуационные факторы выбора***

*Стратегия* предопределяет выбор типа и вида структуры управления, которые должны соответствовать вводимым ею изменениям. Если организация приняла план инновационного пути развития, ей потребуются ввести гибкую структуру управления. Если же стратегия нацелена на максимальное сокращение затрат, ей в большей мере подойдет иерархическая структура. Исследования показывают, что стратегия предопределяет характер структуры прежде всего для организации в целом. На уровне подразделений

и служб влияние стратегии на структуру ощущается в меньших размерах.

*Размеры организации* оказывают большое влияние на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей занято на предприятии, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

*Технологии* являются важным фактором, оказывающим воздействие на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

*Окружающая среда* оказывает различное воздействие на выбор структуры управления разных организаций, что предопределяется характером и теснотой связи между ними. Чем более динамичным является окружение, тем большей приспособляемости требует оно от организации. Чаще всего эта связь выражается в применении различных комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

Ситуационные факторы предопределяют тип структуры управления, на которую следует ориентироваться в конкретных условиях организации. Выше уже отмечалось, что параметры структуры управления организацией зависят от: форм разделения управленческих работ, уровня централизации и децентрализации, механизмов координации.

### ***Разделение работ по управлению***

Решая вопрос о том, какие отделы и службы должны быть в структуре управления, организации чаще всего учитывают разделение работ, принятое в структуре организации:

- по функциональным подсистемам (например, маркетинг, производство, финансы и т. п.);
- по видам продукции (например, обувь кожаная, одежда, кожгалантерея);
- по географическому признаку (например, регионы, республики, области, края, страны);
- по рынкам или потребителям (например, рынок индустриального сектора и рынок потребителей).

Функциональное разделение работ обеспечивает квалифицированный подход к проблемам и повышает эффективность их решения. Однако при этом снижается оперативность и возникают сложности с межфункциональной координацией. Остальные подходы обеспечивают сокращение времени принятия решений и большую ориентацию на потребности клиентов. В то же время они

в ряде случаев удорожают систему управления и приводят к некоторому снижению качества процесса и решения функциональных проблем.

Выбор той или иной формы разделения работ зависит от размера и стадии жизненного цикла организации, а также от характера и разнообразия видов ее деятельности. Увеличение ассортимента выпускаемой продукции и видов деятельности вызывает необходимость пересмотра разделения работ среди управленческого персонала. Так, если организация производит один вид продукции или услуг, она может эффективно использовать функциональное разделение управленческих работ и централизованный подход к принятию решений. Рост разнообразия видов деятельности может потребовать отказаться от такой структуры и рассмотреть возможность продуктового, географического или рыночного подходов к разделению работ с одновременным повышением уровня децентрализации принятия решений и изменением механизмов координации.

### ***Уровень централизации и децентрализации***

Соотношение между централизацией и децентрализацией определяет распределение прав принятия решений по вертикали управления. Высокий уровень *централизации* предполагает сосредоточение прав у руководителя, полностью отвечающего за организацию. Централизованное принятие решений в сложных организациях не дает возможности быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, к меняющимся потребностям клиентов. Высокий уровень *децентрализации* обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие соответствующих мер. К реализации этих мер привлекается большее количество управленцев, что развивает их профессиональные навыки и одновременно повышает уверенность в решении проблем. В то же время слишком большая децентрализация может привести к неуправляемости всей системы и потере ее целостности.

### ***Механизмы координации***

Способы объединения усилий отдельных структурных составляющих в целостную систему представляют собой механизмы координации, обеспечивающие кооперацию. В настоящее время координация чаще всего достигается путем описания задач и работ, составления планов, формирования групп или команд, назначения координаторов, создания проектных групп. По мере усиления потребностей в кооперации происходит изменение механизмов координации, встроенных в структуру управления. Это означает более частое использование специально сформированных бригад или проектных групп, решающих конкретные проблемы.



## 6.2.2. Виды структур управления

Ниже рассматриваются виды структур управления, наиболее часто используемые организациями. Ознакомление с их структурными схемами, достоинствами и недостатками позволяет проследить динамику перехода от одного вида к другому и определить наиболее благоприятные условия их применения в организациях. При этом следует исходить из того, что графические схемы структур управления отражают взаимоотношения и связи между элементами структуры, характеризуя также вертикаль распределения полномочий. В реальности же структура управления значительно богаче по содержанию, так как представляет собой совокупность путей, применяя которые организация осуществляет разделение труда и затем координирует выполнение задач и целей.

### **Линейно-функциональная структура управления**

Самым распространенным видом структуры иерархического типа является *линейно-функциональная*. В основу ее построения положены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и др.). На рис. 6.1 приведен пример такой функциональной структуры, демонстрирующей централизацию управления на высшем уровне и «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам. По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающих организацию сверху донизу. Руководителю организации непосредственно подчиняются его заместители по функциям, ква-



Рис. 6.1. Линейно-функциональная структура управления организацией

лификация и профессионализм которых ценятся выше, чем их знания видов продукции, рынков или групп потребителей. Поэтому результаты их работы оцениваются показателями, характеризующими выполнение поставленных перед ними функциональных целей и задач.

Например, работа служб по управлению производством оценивается показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования, объема производства и т. п. Работа службы инноваций (исследований и разработок) требует другой системы оценок. Среди них — показатели обновления продукции, внедрения нововведений, затраты на исследования, использование стандартов и т. д. Между показателями этих и других служб могут быть противоречия (что хорошо для одной службы, плохо для другой), которые централизованно разрешает руководитель организации. В то же время система материального поощрения работников функциональных служб ориентирована прежде всего на их собственные показатели, что обеспечивает их заинтересованность в результатах и экономической работе.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

Многолетний 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 небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на международном рынке, эта структура может быть полезной только в случае однородности требований к продукту и технологии его изготовления на всех видах рынка. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры управления является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, которые чаще всего приводят к «разбалансировке» отношений между функциональными подсистемами. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре. Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решений. Необходимость согласования действий разных функ-

**Основные достоинства и недостатки  
линейно-функциональной структуры управления**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков	Возникновение проблем межфункциональной координации
Централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации	Ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне
Функциональная специализация и опыт	Недостаточная реакция на изменения рынка, достижения в области науки и техники
Высокий уровень использования мощностей и потенциала специалистов по функциям	Ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций
Экономичность, достигаемая за счет однородности (массовости) работ и рынков	Увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований

циональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей (табл. 6.2).

Когда производство становится более сложным, линейно-функциональная структура изменяется с целью снижения уровня централизации. Для этого в ее составе выделяются наиболее важные подразделения, которыми непосредственно управляет высший менеджмент с помощью своего аппарата управления. В свою очередь руководители подразделений имеют свой управленческий аппарат, задачи которого связаны с этим уровнем менеджмента. Такая децентрализованная линейно-функциональная структура управления в отечественной литературе известна как линейно-штабная структура (рис. 6.2).

На рисунке функция управления производством выполняется двумя подразделениями, выделенными по виду технологического процесса. Руководители этих подразделений отвечают за их работу в пределах ответственности и полномочий, которые им предоставлены высшим менеджментом. Высшее руководство сохраняет за собой функции стратегического планирования и контроля, поддержания общей эффективности организации и мощностей подразделений на необходимом уровне. Чаще всего в составе центрального аппарата управления имеются такие службы, как: финансовая, корпоративной стратегии, юридическая, научных исследований и разработок, управления персоналом.

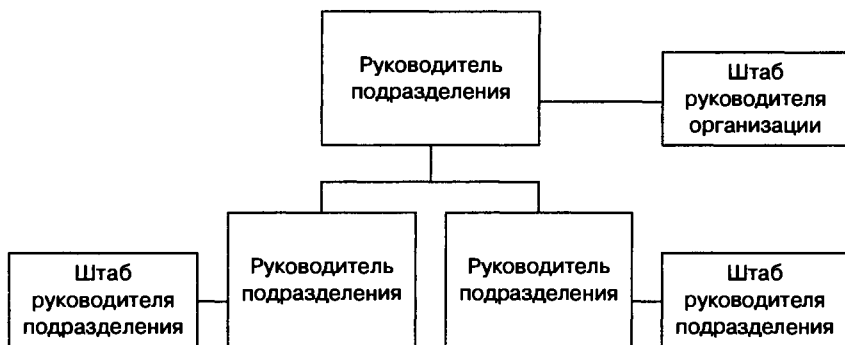


Рис. 6.2. Линейно-штабная структура управления организацией

В свою очередь, руководители подразделений имеют в распоряжении штабы, то есть аппараты управления, созданные на их уровне и состоящие из функциональных специалистов. Между звеньями разных уровней образуется система функциональных связей, обеспечивающая единство и конкретность выполнения специализированных работ. По мере роста числа уровней, на которых образуются функциональные службы, количество таких функциональных связей растет и одновременно усиливаются роль и значение выполнения отдельных функций. Задача поддержания взаимодействия между функциональными звеньями становится все более трудной. Это является сигналами для пересмотра структуры управления.

### ***Дивизиональная структура управления***

Выше было сказано, что необходимость изменения вида структуры управления чаще всего связана с ростом организации, диверсификацией ее деятельности и усложнением взаимодействий с внешней средой. Конкуренция заставляет руководителей все больше концентрировать внимание и усилия на конечных результатах, то есть на продукции, услугах и потребителях. Соответственно меняются подходы к построению структур управления. Один из них был рассмотрен выше (децентрализованная линейно-штабная структура). В западной литературе подход к перестройке и формированию структур, основу которого составляет выделение в составе организации производственных отделений (подразделений) как самостоятельных объектов управления, получил название *дивизионального* (от англ. division — отделение).

Первые разработки дивизиональной структуры управления относятся к 1920-м годам. В их основу были положены принципы и технология управления, созданные руководителем крупного концерна General Motors А. Слоуном в про-

тивовес тому, что применял в своей практике его главный конкурент — компания Ford. Стратегия компании Ford — это выпуск одной или двух моделей автомобиля и использование экономических преимуществ массового производства.

Стратегия Слоуна — это выпуск автомобилей «для каждого кармана и назначения — от аристократического кадиллака до пролетарского шевроле» и использование преимуществ крупных объединений предприятий, выпускающих разнородную продукцию и применяющих разную технологию. Корпорация General Motors была разделена на отделения, получившие оперативно-хозяйственную самостоятельность при сохранении за центром таких важных функций, как планирование, финансирование, снабжение и т. д. Это обеспечивало сочетание центрального контроля с необходимыми условиями для развития инициативы снизу.

Ее широкое использование началось позже, когда крупнейшие корпорации мира (и не только в автомобилестроении) стали активно создавать в рамках своих гигантских организаций производственные отделения, ориентированные на конечный продукт. Они использовали тот же принцип построения структур управления: предоставление отделениям производственно-хозяйственной самостоятельности в осуществлении оперативной деятельности и зарабатывании прибыли, с одной стороны, и жесткий централизованный контроль по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций и кадровой политики — с другой. Поэтому дивизиональную структуру нередко характеризуют как децентрализованную с сохранением координации и контроля.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся руководители производственных отделений. Структуризация организаций по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

а) по выпускаемой *продукции (услугам)* — продуктовая специализация (рис. 6.3);



Рис. 6.3. Дивизиональная продуктовая структура управления

б) *по рынкам, с ориентацией на потребителя* — потребительская или рыночная специализация (рис. 6.4);

в) *по обслуживаемым географическим регионам* — региональная или географическая специализация (рис. 6.5).

Типичная для современной крупной компании дивизиональная структура управления представлена на рис. 6.6. Она наглядно демонстрирует не только ее достоинства, но и недостатки. Последние связаны с ростом иерархии из-за формирования промежу-

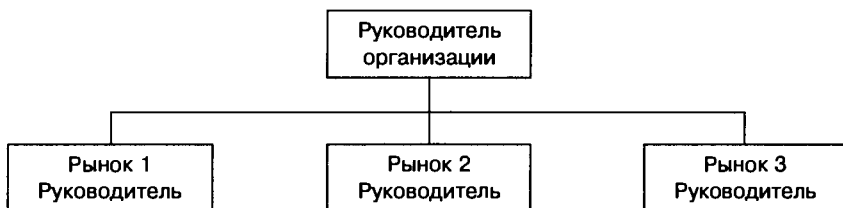


Рис. 6.4. Дивизиональная рыночная структура управления (потребительская специализация отделений)

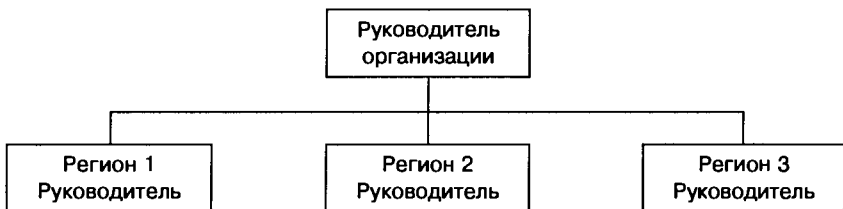


Рис. 6.5. Дивизиональная структура управления с географической специализацией отделений

точных управленческих уровней и звеньев, необходимых для координации работы. В отделениях, так же как и на верхнем уровне, формируются линейно-функциональные структуры (практически с одинаковым составом функциональных звеньев), что неизбежно приводит к росту затрат на содержание аппарата управления. Кроме того, как показывает опыт, излишняя свобода отделений в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных решений может угрожать целостности организации.

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя реакцию организаций на изменения во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения становятся «центрами прибыли» и активно используют предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. Сильные и слабые стороны дивизионального построения структур управления представлены в табл. 6.3.

Использование таких структур в нашей стране активизировалось в 1960—1970-е годы в связи с реализацией курса на повышение концентрации производства и формирование производственных объединений. Управление объединениями строилось по-разному: наряду с полностью централизованными структурами, где управление осуществлялось аппаратом головного предприятия или

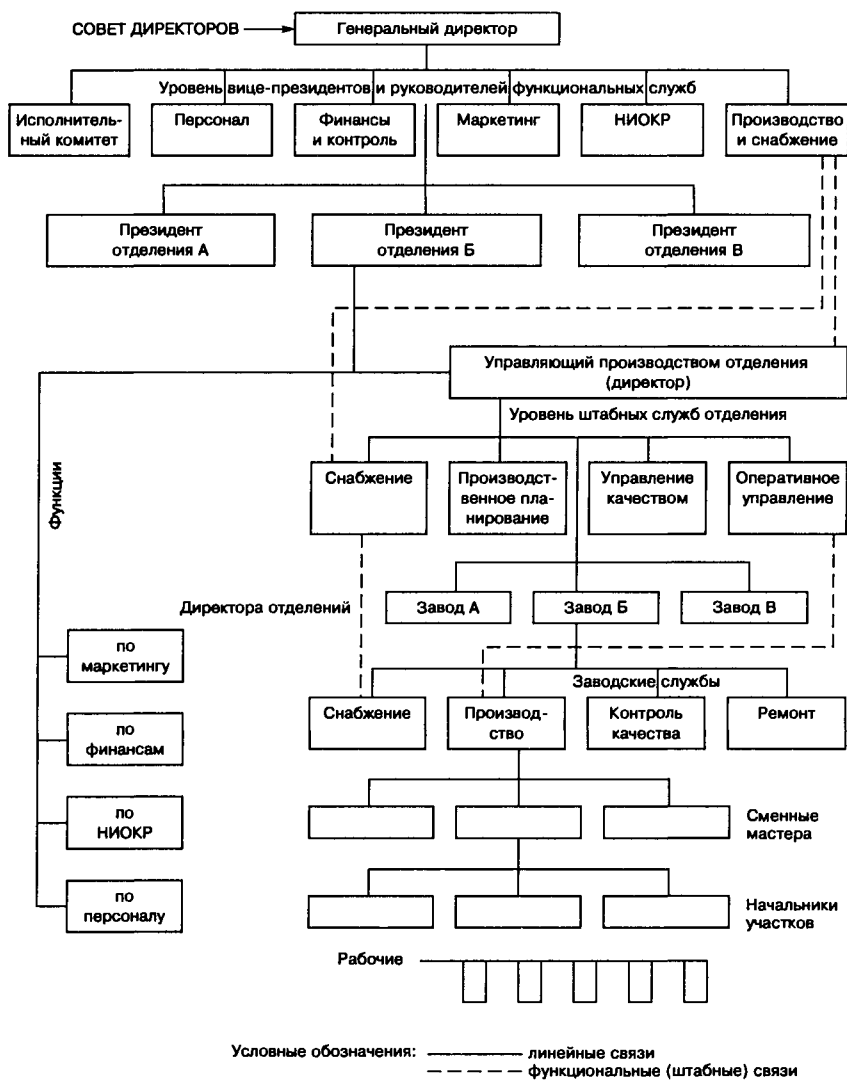


Рис. 6.6. Типичная дивизиональная структура управления крупной организации

специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность. В последнем случае происходило увеличение иерархии управления (генеральный директор — совет директоров — директора предприятий), что

## Основные достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Усиление межфункциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов	Дополнительные уровни управления между высшим менеджментом и бизнес-единицами
Рост возможностей получения выгод от экономии на размерах при продуктовой специализации, а также за счет более быстрой реакции на местные запросы и изменения спроса потребителей	Дублирование ресурсов и функций в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат
Глубокое знание специфики продуктов, рынков и регионов	Сложность разделения задач между уровнями управления по всей вертикали и в распределении ответственности за результаты
	Усложнение централизованной координации: между продуктовыми, региональными и рыночными отделениями, каждое из которых имеет свой самостоятельный курс развития

усиливало значение координации и четкого распределения функций между органами управления объединением и предприятиями. Самостоятельность предприятий, входивших в состав объединений, в советской практике получила название хозяйственного расчета, сыгравшего важную роль в повышении эффективности производства.

Однако были и отрицательные моменты: замедление процессов принятия решений, увеличение сроков согласований, дублирование функций на всех уровнях. На базе объединений (производственных и научно-производственных), к сожалению, не удалось осуществить прорыв в области научно-технического прогресса, хотя это было одной из важнейших задач реорганизации управления. Причина была в том, что вся система управления объединениями нацеливалась прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов. Именно по этим показателям производилась оценка работы предприятий и объединений в целом.

В новых условиях хозяйствования многие отечественные организации (в первую очередь корпорации, акционерные общества, холдинги и т. п.) успешно переходят на дивизиональную структуру управления, используя заложенные в ней возможности децентрализации и роста эффективности.



В качестве примера на рис. 6.7 приведена схема организационной структуры управления ОАО «Кировский завод», производящего различные виды машиностроительной продукции (сельскохозяйственные трактора, строительные дорожные и промышленную технику, ремонтное, транспортное и сервисное оборудование и т. п.). Она была разработана с целью глубокого проникновения рыночных отношений на средний и низовой уровни управления. Для этого в составе завода были выделены 27 структурных подразделений — хозрасчетных комплексов. Они не получили статуса юридических лиц, но им была предоставлена значительная производственно-хозяйственная самостоятельность. Генеральный директор по этой схеме осуществляет финансовый контроль и имеет право назначать и снимать директоров комплексов. Результатом перестройки стала активизация работы по выявлению излишних и нерациональных затрат и экономии ресурсов (Проблемы теории и практики управления. 1995, № 4, с. 60—64).

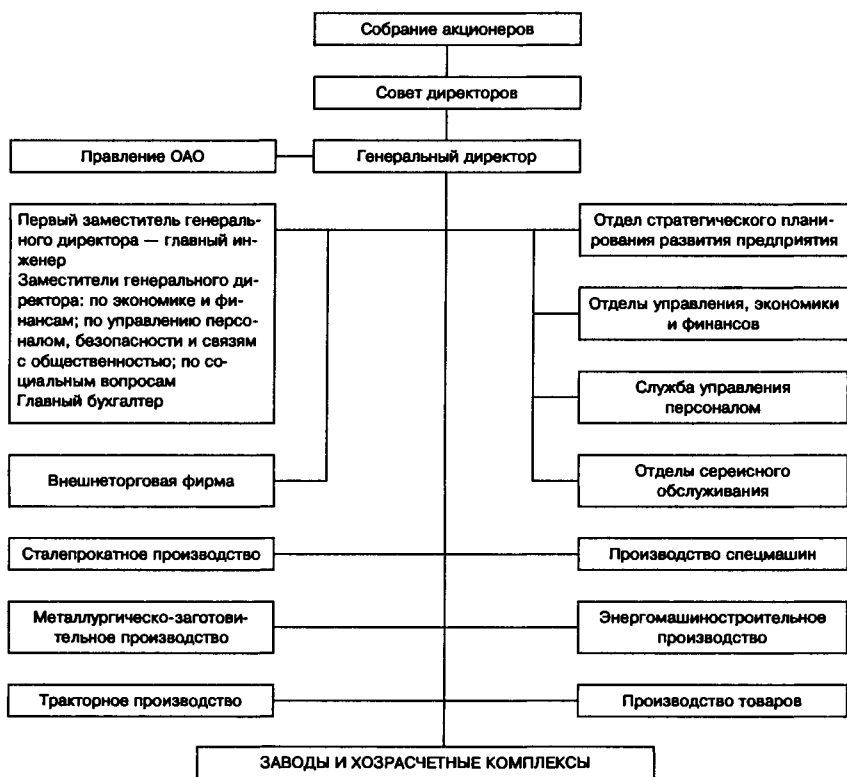


Рис. 6.7. Организационная структура управления ОАО «Кировский завод»

В то же время, как показывает опыт многих отечественных предприятий, разделение сложных комплексов на относительно самостоятельные бизнес-единицы (центры прибыли) не всегда

обеспечивает успех. В организациях, где все подразделения связаны в единую технологическую цепочку, такой подход к построению структуры управления может привести к серьезным проблемам из-за разрыва связей между ними.

### ***Проектная структура управления***

Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками и нововведениями, неизбежно привело к активизации проектных разработок в организациях. Руководству крупных организаций становилось все яснее, что современный технический прогресс невозможен без органического включения НИОКР в структуру производства и управления. Результатом стало выделение в составе организации полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта. *Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации* (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий, автоматизация управления финансами, проектирование новой структуры управления и т. п.), *обладающий следующими характерными чертами:*

- целостный характер деятельности;
- участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;
- четко сформулированный конечный результат деятельности;
- ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

*Управление проектом* включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координационные механизмы. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды (или группы), работающей на временной основе. В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению.

*Руководитель проекта* наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе: ответственность за планирование и ход выполнения работ, контроль за расходованием выделенных ресурсов и сроками проведения работ, материальное стимулирование работников. В связи с этим большое значение придается умению руководителя прежде всего сформировать команду и четко обозначить концепцию управления проектом. На этой основе должны быть распределены задачи и ресурсы между участниками команды, определены приоритеты и способы конструктивного решения возникающих проблем. Представленная на рис. 6.8 (Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 229) типичная проектная структура используется при разработке крупных проектов, в которых руководитель несет полную ответственность за выполнение задач и использование ресурсов.

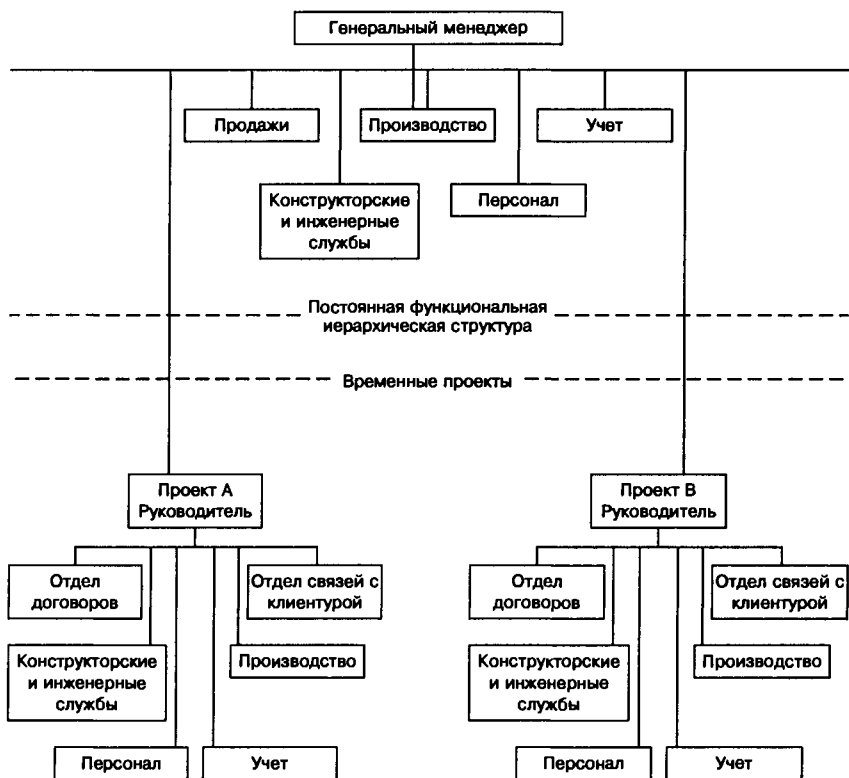


Рис. 6.8. Типичная проектная структура управления

Если проектная группа небольшая, она может состоять из временно откомандированных работников базовых подразделений, руководители которых сохраняют за собой все важнейшие функции по управлению персоналом. При этом члены проектной группы могут работать в проекте неполный рабочий день и одновременно быть подотчетны руководителю базовой службы и руководителю проекта. Двойственность подчинения нередко приводит к появлению проблем распределения функций и ответственности между двумя руководителями. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники (члены проектной группы) переходят в новую команду или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе — увольняются).

Проектная структура обладает большой гибкостью, но при проведении нескольких проектов приводит к необходимости распределения ресурсов между ними в соответствии с важностью, приоритетностью и другими критериями. Исследования показывают,

что две трети проблем, связанных с проектной структурой, возникает из-за плохой кооперации между проектными группами, отсутствия необходимой увязки с внешней средой (особенно с потребителями и поставщиками) и базовой структурой управления; в результате проекты не выполняются в срок, требуют дополнительных ресурсов и нередко не соответствуют заданиям по качеству. Нередко множественность проектных структур усложняет проблему координации работ как между ними, так и с остальной частью организации. В таких организациях управление должно строиться на основе сочетания базовой структуры (она рассматривается как источник ресурсов) и проектных групп, которые являются рабочими единицами с закрепленными за ними целями. В некоторых организациях для этих целей назначают главного руководителя проектов, который осуществляет функцию координации.

### **Матричная структура управления**

Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. *Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:* с одной стороны — непосредственному руководителю базового подразделения (службы), которое выделяет ресурсы (в том числе персонал) и иную помощь руководителю проекта или целевой программы; с другой — руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе. В составе его команды находятся две группы исполнителей:

- постоянные члены,
- другие работники и специалисты.

Последние выделяются руководителями подразделений базовой структуры управления; при этом руководитель временной группы определяет содержание их работ, а руководитель базового подразделения (например, функциональной службы) может устанавливать способы их выполнения.

На рис. 6.9 представлены два варианта матричной структуры: один со специально созданным центром управления проектами, другой без такового. Но в обоих вариантах имеет место перекрещивание двух структур: постоянной и временной.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь часть; при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители постоянных подразделений и групп обладают способностями к координации, а также имеют желание и стимулы к сотрудничеству. Это позволяет реализовать такие преимущества матричных структур, как объединение опыта специалистов с координацией работ, использование кон-

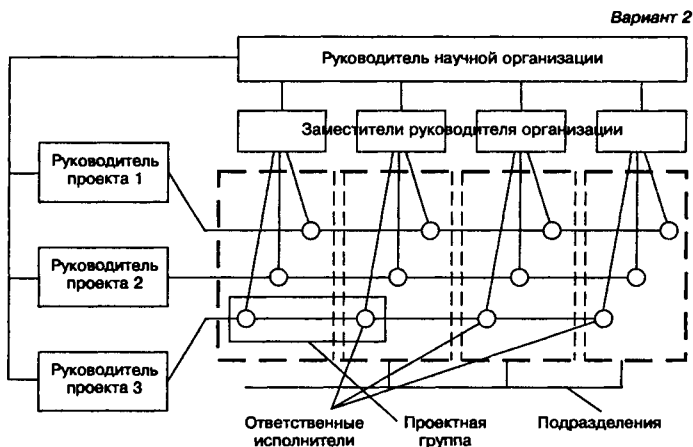
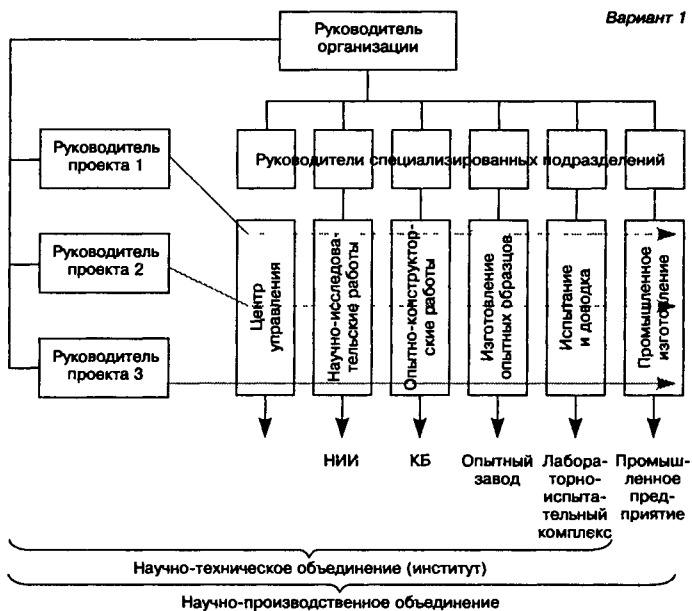


Рис. 6.9. Варианты матричных структур управления

сультаций по проектам и стимулирование групповой организации работ.

В то же время специалисты отмечают сложность матричных структур, для эффективного использования которых необходимо на всех уровнях иметь хорошо организованное управление и высокую квалификацию персонала. Из анализа практики можно сде-

лать вывод, что они применяются там, где требуется объединить усилия разных профессионалов для качественного решения сложных проблем. Обязательным условием является наличие двусторонних связей и взаимодействий. В табл. 6.4 представлены основные достоинства и недостатки матричной структуры управления.

Таблица 6.4

Основные достоинства и недостатки матричных структур управления

Достоинства	Недостатки
Улучшение и рост информационного обмена в организации	Возможный рост конфликтности, который может снизить быстроту реакции на изменения
Сбалансированная ориентация развития	Двойственность полномочий и подчинения

### **Бригадные структуры работ и управления**

Бригадная структура является одной из разновидностей органического типа структур. Ее основу составляет *групповая форма организации труда и производства*, особенности которой рассмотрены в главе 3. Известно, что бригады существуют давно, но только в последние годы появилась объективная необходимость для наиболее полного использования их потенциала. Среди важнейших факторов отметим три:

- ускорение процессов обновления продукции и технологий;
- ориентация предприятий на небольшие по емкости рынки;
- повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов.

Эта ситуация заставила радикально пересмотреть сложившиеся подходы к организации труда и производства и начать формирование бригад, используя *новые принципы*.

Во-первых, это автономная работа бригад, в состав которых могут входить рабочие, специалисты и управленцы, полностью отвечающие за работу и получающие вознаграждение за результаты деятельности.

Во-вторых, это самостоятельное принятие решений и координация работ внутри бригад и с другими группами.

Третий принцип провозглашает замену жестких связей гибкими, вплоть до права привлекать для решения задач бригады работников из других подразделений (это разрушает традиционное деление производственных, технических, экономических и управленческих служб на изолированные подсистемы со своими целевыми установками и интересами).

Четвертым принципом, сформулированным на базе опыта, регулируется число членов бригады (в пределах не менее четырех и не более двадцати) и координация усилий самими членами (путем ротации).

Такой подход к формированию бригад обладает сильным мотивационным эффектом как для бригады в целом, так и для ее отдельных членов.

Переход к бригадным структурам обычно связан со значительной подготовкой. Прежде всего это формирование бригад по их назначению (задачам), а также определение их состава. Концепция бригадной работы — взаимопомощь, взаимозаменяемость, групповая и личная ответственность, ориентация на запросы потребителей — предопределяет новую роль руководителя, который усиливает свои обучающие и консультационные функции и в большой мере опирается на групповое решение проблем. Это меняет требования к составу бригады: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене заданий.

Нередко при формировании бригад приходится осуществлять перекомпоновку оборудования с целью его концентрации. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы, обеспечивает лучший контроль. Возникающие при этом потери от недоиспользования технических средств и оборудования компенсируются возможностями более полного использования человеческого потенциала.

Следствием группового взаимодействия являются расширение функций труда работников, освоение ими нескольких специальностей и более полное использование их потенциала. Сочетание групповой и персональной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле. Условия оплаты труда меняются таким образом, чтобы стимулировать экономически выгодное сотрудничество и рост интереса к прибыли и доходам не только бригады, но и организации в целом.

В нашей стране бригады стали, по- существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов в 1980-е годы. В 1984 г. в них работало почти 60% рабочих промышленности, а всего было создано свыше 1,5 млн. бригад различного типа — специализированных, комплексных, хозяйственных, подрядных. Они формировались на принципах добровольности, самоуправления, взаимопомощи, ответственности, оплаты труда по конечным результатам. Но несмотря на то, что эта форма практически доказала свое значение как важнейший фактор роста эффективности, ее возможности использовались ограниченно.

Одна из главных причин этого — сохранение бюрократической системы управления предприятием. Линейно-функциональная структура управления, при-

менявшаяся в качестве типовой, не была отменена и нередко была тормозом для развития прогрессивной бригадной структуры.

К такому выводу пришли, например, на Калужском турбинном заводе (КТЗ), широко известном лидере продвижения бригадной организации труда, производства и управления. Его опыт показал необходимость создания особых организационно-управленческих условий и изменения организационной структуры с ориентацией на управление бригадными коллективами. На предприятии было создано планово-производственное управление, интегрирующее все виды деятельности цехов, отделов и служб по планированию, подготовке и контролю производства в бригадах. Была изменена методология планирования и детально проработаны вопросы бригадного хозрасчета как экономической основы групповой материальной заинтересованности. Опыт КТЗ подтвердил, что наиболее труден не сам процесс организации бригад, а создание необходимых условий для их нормальной и эффективной работы.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США уже к 1984 г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных рыночно-экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем уровне. На этот период приходится массовые сокращения руководителей среднего звена, а в ряде корпораций «почистили» и высшие эшелоны власти. Это было реальным итогом объединения в команды специалистов, понимающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, число которых до этого резко росло.

Структура организации, состоящей из иерархически выстроенных рабочих групп, представлена на рис. 6.10.

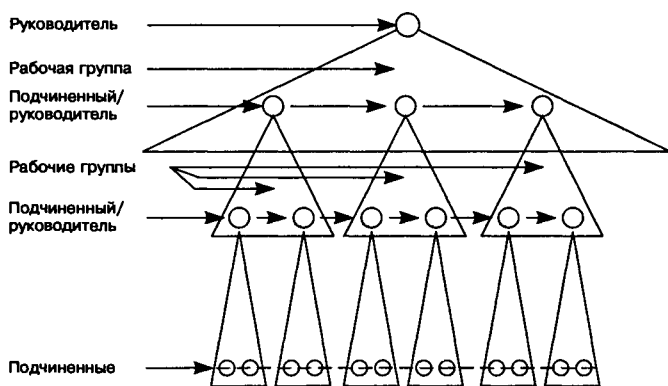


Рис. 6.10. Структура организации, состоящей из бригад



Такая пирамидальная структура была сформирована в компании Boeing при проектировании нового пассажирского самолета. Компания решила отказаться от традиционного деления менеджмента на уровни и создала свыше 200 многофункциональных бригад из специалистов технического, производственного и финансового профилей.

Бригада на самом верху пирамиды состоит из 5—6 высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное крупное направление разработок, а вся бригада вместе отвечает за все параметры проекта в целом.

На втором уровне пирамиды сформировано около 30 бригад с двумя руководителями: один отвечает за решение технических задач, другой — за производство. Они координируют работу более 200 бригад третьего уровня, которые осуществляют разработки и производство частей самолета.

Многофункциональные рабочие группы третьего уровня включают от 5 до 15 специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация работ позволила более эффективно использовать знания и умения работников и заметно сократить время на согласование инженерных решений да и сами разработки благодаря росту производительности труда в бригадах.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре — это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в компании Boeing с этой целью был добавлен еще один уровень из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад). Таким образом, координация и коммуникации между бригадами — необходимое условие эффективности всей структуры.

Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено внизу (рис. 6.11).

Такие структуры могут быть полезны там, где профессионалы имеют возможность использовать опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами. Прежде всего это организации здравоохранения и образовательные учреждения.

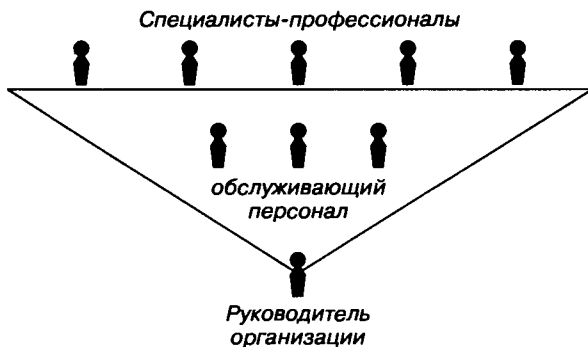


Рис. 6.11. Перевернутая пирамида структуры управления

В качестве примера приведем организационную структуру, принятую в компании Nova Care — крупного реабилитационного центра здравоохранения США. Профессиональный состав компании представлен 5 тыс. специалистов-терапевтов, работающих самостоятельно с клиентами в 2090 пунктах четырех штатов. Работники среднего звена выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, заключают контракты с организациями, предоставляющими оборудование и помещения, управляют финансовой стороной деятельности врачей. В их обязанности входит также информирование специалистов о различных семинарах и симпозиумах, присутствие на которых полезно с точки зрения получения нового знания и обмена опытом. Управленцы среднего звена в данной структуре могут иметь различную функциональную специализацию (по маркетингу, финансам, снабжению, логистике и т. п.), но их объединяет то, что они обязаны обслуживать потребности профессионалов, которых в компании называют боссами.

### **6.3. Современные тенденции в развитии и оценка структуры управления организацией**

#### **6.3.1. Современные тенденции в развитии структур управления**

Процесс перестройки управления чаще всего сопровождается заменой (или дополнением) иерархических структур на органические. На основании анализа направлений, в которых происходят в настоящее время *изменения в развитии организационных структур* управления, можно выделить следующие главные тенденции:

- признание *динамичности* неотъемлемой чертой современных структур управления;
- *планирование изменений* и проектирование структур управления в соответствии со стратегией развития организаций и изменением внешней среды;
- *оценка организационных структур* не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;
- *отказ* от поиска и применения какой-то одной оптимальной структуры управления организацией и стремление получить максимальные выгоды от сочетания разнообразных видов структур;
- рассмотрение таких факторов, как развитие *персонала, самоорганизация и инициатива* работников в качестве главных источников роста эффективности организации (в недавнем прошлом это была рационально спроектированная структура);

- усиление *роли руководителей* в создании и воспитании целеустремленных команд (бригад), которые в ходе реализации заданий могут активно и плодотворно взаимодействовать, менять свой состав, объединяться и распадаться в соответствии с производственными потребностями.

На практике эти новые подходы приводят к *изменениям ряда параметров* организационных структур управления, вызывая:

- сокращение иерархичности и переход к плоским структурам с минимальным числом уровней менеджмента между высшим и низовым уровнями руководства;
- переход от моноцентрического типа руководства к полицентрическому с множеством центров принятия решений и периодической сменой лидеров;
- снижение уровня формализации отношений между менеджерами и исполнителями при введении менее жестких и более гибких норм и стандартов;
- отказ от жесткого разделения функций как основы организации труда, временное закрепление работ за группами (командами, бригадами).

Процесс реструктуризации управления осуществляется созданными для этих целей рабочими группами, специализированными звеньями структуры управления или консультантами.

В качестве примера реализации этих тенденций в практике реструктуризации наших предприятий приведем данные генерального директора ОАО «Новосибирский оловянный комбинат» А. П. Дугельного (ЭКО, 2000, № 6, с. 107—122) о работе, проведенной в 90-е годы на комбинате для преодоления кризисной ситуации и укрепления конкурентных позиций на рынке. В числе первоочередных задач были такие, как: оптимизация размеров предприятия на основе максимально возможной специализации; упрощение организационной структуры; централизация функций, распределенных между различными уровнями управления и подразделениями, а также функций обслуживания производственных процессов (ремонтного и складского обеспечения); разработка и внедрение целевых программ, проектов и комплексных мероприятий в рамках матричных структур управления.

Анализ шагов, которые были предприняты, показывает определенную логику и последовательность действий по перестройке: вначале были проведены радикальные изменения в структуре самого предприятия, затем последовали важные меры по реорганизации управления, после чего в систему были введены элементы стратегического управления. Целенаправленные изменения охватили все структурные подразделения и службы, и весь персонал организации оказался втянутым в эту сложную работу.

Вся работа по структурным преобразованиям была проведена в несколько этапов, на каждом из которых проводилась четкая программа мероприятий.

На первом этапе (1995 г.) была осуществлена централизация ремонтных служб, позволившая снизить численность ремонтного и обслуживающего персонала, своевременно проводить предупредительные ремонты и сократить поломки и авралы. После успешного решения этой задачи были осуществлены дальнейшие структурные преобразования: централизация складов, переход на

бесцеховую структуру металлургического производства, выведение из состава комбината ряда подразделений (капитального ремонта, монтажа оборудования, строительных работ и др.).

На втором этапе структурных преобразований (1996—1997 гг.) проводились мероприятия, направленные на оптимизацию размеров предприятия. В результате реорганизации производственных подразделений комбината были высвобождены производственные помещения и оборудование, законсервирован ряд производственных объектов, переданы собственнику и сняты с баланса комбината объекты социальной сферы.

Третий этап структурных преобразований (1997—1998 гг.) был посвящен мерам по совершенствованию организационной структуры управления. Они включали: структуризацию деятельности по стратегическому развитию в системе управления предприятием; внедрение элементов матричной структуры; сокращение числа уровней управления.

Система управления по целям, введенная на предприятии, позволила согласовать и распределить стратегические задачи по службам заместителей генерального директора, зафиксировать их цели и конечные результаты.

На четвертом этапе преобразований (1999—2000 гг.) была поставлена задача создания такой системы управления, которая на основе прогнозирования изменений внешней среды позволит сочетать повышение эффективности управления текущей деятельностью с планированием и обеспечением его будущего развития. Поэтому главной целью преобразований стало создание стратегического и операционного маркетинга.

Экономические результаты структурных преобразований за период с 1995 по 1999 г. выразились в более чем четырехкратном росте выработки одного рабочего и трехкратном росте средней месячной заработной платы. Объем реализации продукции увеличился в 1,6 раза, хотя выпуск основных видов продукции составил всего около двух третей от уровня 1995 г.

### **6.3.2. Структуры управления на разных стадиях роста организации**

Существенное влияние на построение структуры управления и выбор ее вида оказывает стадия жизненного цикла, на которой находится организация. Дело в том, что по мере роста организации — с малых размеров до крупной компании, от простой к сложной, — проблемы разделения труда и его кооперации должны пересматриваться снова и снова, чтобы иметь четкое представление о том:

- отвечает ли выбранная ранее структура сегодняшним условиям;
- необходимы ли изменения в действующих формальных отношениях, делегировании прав и обязанностей;
- нужно ли вводить изменения или дополнения к действующим инструктивным материалам и процедурам;
- что надо сделать для совершенствования механизмов координации разделенного труда.

Ответы на эти вопросы чаще всего вызывают необходимость проведения изменений в структуре самой организации и ее управляющей подсистемы.

Проследим кратко, какие структурные нововведения становятся необходимыми при переходе организации с одной стадии жизненного цикла к другой.

**На стадии становления.** Если организация небольшая и производит какой-то один вид продукции, то на начальном этапе жизни она чаще всего формирует централизованную функциональную структуру: высший уровень руководства в ней представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняется и производство, и наиболее важные функциональные звенья, например продажи и финансы.

**На стадии роста.** По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения функций и работ. Это приводит к образованию новых подразделений и служб и означает переход к более сложной структуре управления. В ней появляются новые подразделения и службы, которые выполняют более узкий и целенаправленный вид работ. Им делегируются некоторые полномочия по принятию оперативных решений и одновременно усиливается контроль за их деятельностью путем установления правил, процедур, инструкций, нормативов.

**На стадии зрелости.** По мере увеличения объемов и разнообразия выпускаемой продукции средние и крупные компании начинают активно менять свои структуры, создавая относительно самостоятельные подразделения, специализирующиеся на определенных видах продукции, рынках или регионах. При этом на начальных этапах реструктуризации чаще всего сохраняется централизованное управление и все вновь образованные подразделения подчиняются непосредственно высшему руководству организации. Кто же время высший руководитель снимает с себя ответственность за оперативный контроль деятельности подразделений и за счет этого больше занимается вопросами стратегии и политики развития организации

По мере дальнейшего развития организация сокращает уровень централизации и переходит на децентрализованную дивизиональную структуру, в которой решения по вопросам продукции и рынков делегируются на уровень соответствующих отделений. Высший уровень руководства сосредоточивает усилия на административном и финансовом контроле, разработке стратегии и политики управления персоналом. На этой стадии имеется много возможностей проводить эксперименты по формированию гибких органических структур и сокращению иерархии управления.

Переход от одного вида структуры управления к другому происходит в разных организациях неодинаково. Его скорость во многом предопределяется темпами роста отрасли, к которой относится организация: чем он более высокий, тем быстрее организация вступает в новую стадию своего жизненного цикла, и наоборот, общий срок жизни и продолжительность каждой стадии могут увеличиваться при низких темпах. В этом случае соответствующие

изменения организационных структур происходят медленнее. Радикальная перестройка структур управления обычно связана с серьезными изменениями в системе управления в целом, в том числе в стиле руководства, оценках конечных результатов деятельности, в системах стимулов и т. д. Это требует времени и нередко — преодоления сопротивления персонала, привыкшего к действующей организации и не желающего ее менять. Поэтому в стадиях роста выделяются периоды эволюционного и революционного развития.

Детальное изучение этого процесса провел американский профессор Л. Е. Грейнер (Harvard Business Review, May—June 1998, p. 55—67). Им установлено, что структура управления предопределяется, не только временем существования организации, но и ее размерами (устанавливаемыми, например, по объемам реализации или численности работающих), возрастом и темпами роста отрасли, в которой она работает.

На каждой стадии ее роста эволюционная и революционная составляющие имеют свои особенности. Так, на первой стадии жизненного цикла организации система управления характеризуется как творческая (предпринимательская), а переход к новой структуре, где усиливается директивный стиль управления, осуществляется путем завоевания позиций лидера одним из учредителей молодой организации. Дальнейшая смена структуры управления, приводящая к делегированию ряда функций, требует сначала укрепления автономного стиля управления, а потом усиления контроля. На последней, пятой, стадии автор определил главную черту структуры управления организацией как сотрудничество, но не смог дать характеристики революционного этапа изменений, в результате которого появится новый вид структуры.

### **6.3.3. Оценка структуры управления организацией**

#### ***По достижению целей организации***

Любая перестройка структуры управления оценивается прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей. Реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования структуры повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются рост доходов и прибыли, сокращение затрат, повышение уровня удовлетворения потребителей, ускорение технологического развития и т. п. Важным критерием оценки структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. В кризисный период изменения в структурах управления направлены прежде всего на создание условий для выживания организации за счет рационального использования ресурсов, снижения затрат и более четкой работы управленческого аппарата.

#### ***По параметрам системы управления***

Наряду с этим результаты перестройки могут быть оценены с помощью показателей, характеризующих работу самой системы управления. Обычно для этого используют такие параметры, как:

- затраты на управление (включая текущие и единовременные) в абсолютном и относительном выражении (последние определяются по удельному весу управленческих затрат в общей величине);
- производительность управленческого персонала;
- удельный вес управленцев в общей численности работающих.

Оценка эффективности новой структуры может быть дана также на базе экспертных суждений о ее гибкости, адаптивности и оперативности в принятии решений. Обычно для этого используют данные, характеризующие *изменения параметров структуры*:

- уровни иерархии,
- сочетание централизации и децентрализации,
- масштабы управляемости,
- механизмы координации,
- распределение прав и ответственности и др.

Полезность такого подхода подтверждается опытом перестройки организации управления на ряде отечественных и зарубежных предприятий.

В качестве примера приведем оценку реорганизации структуры управления в ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод». В результате анализа действующей структуры управления было установлено, что в параметрах самой структуры, сложившейся исторически, имеется немало «перекосов». Например, огромное количество связей замыкается непосредственно на генерального директора, его первого заместителя (директора по производству, маркетингу и технической политике) и главного инженера. Результат — их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. Другие проблемы:

- в результате нечеткого определения диапазонов ответственности некоторые функции управления дублируются, в то время как есть и такие, которые не выполняются;
- руководители среднего звена не имеют полномочий для принятия оперативных решений;
- слабые связи между подразделениями и ориентация каждой службы только на свои интересы;
- необоснованное подчинение отделов и служб функциональным директорам, приводящее к разрыву целостности процесса, и т. д.

По всем выявленным направлениям изменений на заводе были разработаны проекты, учитывающие как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики. Например, было предложено два варианта решения проблемы перегрузки генерального директора:

а) делегировать часть полномочий директорам по направлениям, создать службу стратегического развития, ввести элементы матричной структуры управления;

б) ввести институт исполнительного директора, сохранить за генеральным директором функции стратегического и финансового управления, принять положения о статусе генерального директора, об исполнительном директоре, об организационной структуре и штатном расписании.

В новой организационной структуре были четко разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровней, опре-

## Диапазон ответственности коммерческого директора

Организация продаж, поставок, покупок
Ведение переговоров с покупателями и поставщиками
Заключение договоров с покупателями и поставщиками
Принятие решений по текущим вопросам коммерческой деятельности, срокам и объемам продаж, скидкам за увеличение объемов продаж, выдаче продукции по платежным поручениям, приему продукции на реализацию и т. п.
Подготовка прогнозов и текущее планирование продаж, поставок и покупок по заказу отдела финансового планирования
Исследование требований потребителей к качеству производимой продукции
Разработка принципов и организация исследования рынков и конкурентов
Организация сбора и анализа информации по покупкам и поставщикам
Формирование требований к информационному обеспечению и организации хранения коммерческой информации
Разработка маркетинговой, ассортиментной и ценовой политики
Реклама коммерческой деятельности фирмы
Разработка и контроль реализации плана взаимоотношений с общественностью
Участие в ярмарках, выставках
Организация регулярной отчетности о выполнении плана продаж, поставок и покупок
Предложения по реорганизации структуры коммерческой службы
Организация, координация и контроль деятельности подчиненных
Отбор работников и оценка результатов деятельности подчиненных. Повышение их профессионального уровня

делены диапазоны ответственности сотрудников (в табл. 6.5 приведен пример диапазона ответственности коммерческого директора).

В центре внимания оказались и механизмы координации. Так, директорам предоставлено право выполнять необходимые действия для выполнения своих должностных обязанностей в рамках диапазонов ответственности и утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен перечень документов, требующих согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительской документации. Для повышения оперативности управления сформированы матрицы горизонтальных взаимодействий, в которых по каждой должности определены взаимодействующие звенья структуры управления и содержание выполняемых ими работ.

Очевидно, что при таком подходе к перестройке управления эффективность новой структуры можно определить на основе оценки ее параметров (по



материалам: Масютин С. А., Леонтьев С. И. Изменение организационной структуры предприятия: целесообразность и возможности//ЭКО, 1998, № 2, с. 77—90).

Несомненно, что одной из важнейших оценок организационной структуры управления являются изменения в ее человеческом потенциале, воплощенном в управленческом персонале и реализуемом благодаря построению гибких взаимоотношений между сотрудниками внутри организации и в ее деловой среде (см. главу 3). В последнее время все чаще подчеркивается, что стратегические изменения в организациях зависят от формирования и использования знаний менеджеров среднего уровня. Именно они принимают непосредственное участие в «создании знания» в корпорации. Но для этого недостаточно только их обучения или наличия черт гениальности, необходима перестройка систем информационного обеспечения и взаимоотношений по вертикали управления. Здесь уместно привести высказывание известного специалиста в области менеджмента профессора Хиротака Такеучи: «Инновации не требуют гениев, нужна свободная передача информации и тогда идеи воплощаются в жизнь».

#### **Выводы**

Организационная структура управления является органической составной частью структуры организации и строится в соответствии с целями и стратегией ее развития. Это предопределяет подходы и принципы, которыми следует руководствоваться при проектировании или изменении структуры управления.

Ознакомление с различными типами и видами структур управления организациями, их достоинствами, недостатками и условиями эффективного применения позволило выявить тенденции к переходу от структур иерархического типа к органическим, обладающим такими чертами, как сокращение иерархии, полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем, временное закрепление функций, высокий уровень горизонтальной интеграции, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию персонала.

Наиболее яркое выражение этот тип структуры управления получил в бригадной (групповой) форме, принципы формирования которой практически полностью разрушают основы командно-контрольных структур управления. Это: автономная работа, самостоятельное принятие решений и координация действий по горизонтали, гибкие связи, привлечение в группу представителей различных профессий, обладающих жизненным опытом и культурой.

Традиционные представления о руководстве персоналом путем руководящих указаний, спускаемых сверху вниз, разрушаются самой жизнью и условиями рыночной экономики. Чем скорее мы от них избавимся, тем больше можем рассчитывать на то, что потенциал коллектива предприятия станет решающим фактором в эффективном подъеме экономики предприятий и страны в целом. Радикальное изменение структуры управления связано с перестройкой всех частей и элементов системы управления; его надо проводить в соответствии с детально разработанной программой, привлекая к принятию и реализации решений максимально возможное число сотрудников. Главный результат такого подхода — рост потенциала и отдачи человеческих ресурсов, а следовательно, и повышение эффективности работы организации.

## **Контрольные вопросы**

1. Какая связь существует между структурой организации и структурой управления?
2. Какую роль играет структура в системе управления организацией?
3. Проанализируйте различные определения структуры управления организацией, сопоставьте их главные черты и характеристики.
4. Дайте определение элемента структуры управления и форм, в которых он может быть представлен.
5. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
6. Какие параметры характеризуют структуру управления организацией?
7. Раскройте понятие сложности структуры управления.
8. Что понимается под формализацией структуры управления?
9. Дайте определение понятия централизации управления.
10. Какими качествами должны обладать работники, наделенные правом принятия решений?
11. Раскройте понятие координации и ее механизмов.
12. Чем вызвана необходимость нового понимания классических принципов управления?
13. Назовите основные принципы формирования структуры управления.
14. Что понимается под иерархией управления?
15. На базе каких принципов строится иерархическая структура управления?
16. Раскройте содержание концепции бюрократической структуры управления.
17. Приведите обобщенную характеристику бюрократической структуры управления.
18. Дайте определение понятия органической структуры управления, приведите ее главные характеристики и принципы построения.
19. Какие факторы следует принимать во внимание при выборе вида структуры управления?
20. Приведите краткую характеристику, опишите достоинства и недостатки различных видов структур управления.
21. Какие тенденции характерны для развития теории и практики построения структур управления?
22. Какие подходы используются для оценки структуры управления организацией?

## ГЛАВА 7

# МОТИВАЦИЯ, КОНТРОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

### Учебные цели

В результате изучения материалов данной главы Вы получите:

- знание о сущности и содержании функции мотивации, ее теоретической базе и методах;
- представление о роли системы непрерывного обучения как важнейшего фактора мотивации и о современных подходах к обучению менеджеров;
- знание о сущности контроля как функции управления и этапах процесса контроля;
- знание о видах и методах контроля в организации;
- представление о современных трактовках понятия «эффективность управления» и о базовых моделях организаций;
- знание и умение использовать методы оценки и измерения эффективности управления;
- представление о задачах менеджеров по эффективному управлению организациями;
- общее знание о реструктуризации организации.

### 7.1. Функция мотивации в управлении

Процесс проектирования или перестройки организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения. По существу, речь идет о том, что эффективное функционирование любой структуры управления зависит от *заинтересованности людей*, которые выполняют в ней те или иные задачи; от наличия *обратной связи*, получаемой в результате осуществления контрольной функции, и от информационного обеспечения всех управленческих процессов, протекающих в рамках построенной структу-

ры. В завершающей главе учебника мы познакомимся с содержанием функций мотивации и контроля, после чего перейдем к изучению проблем эффективности управления.

### **7.1.1. Роль мотивации в управлении**

#### ***Люди — главный источник эффективного развития***

*Мотивация* — это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах. Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала. Нередко руководство детально разрабатывает стратегию и доводит до сведения всех работающих причины, по которым необходимы перемены, но не детализирует, что это означает для каждого работника. Корпоративные планы и заявления высших руководителей о целях нередко остаются пустой риторикой, красивые слова ничего не значат для работников. И это понятно, так как исполнители получают заработную плату не за реализацию миссии, а за достижение краткосрочных целей и выполнение оперативных планов. Иногда бывает и так, что руководство объявляет о том, что надо делать, но не объясняет почему и для чего. Между тем, по меткому выражению одного руководителя, изменения — «это дверь, которая открывается только изнутри».

К сожалению, недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, — существенный недостаток руководства российских предприятий. А между тем человеческий потенциал для большинства российских предприятий представляет собой главное и, возможно, единственное на сегодняшний день конкурентное преимущество.

#### ***Мотивированный персонал — сплоченная команда***

Узким местом является разобщенность планирования деятельности организаций и управления человеческими ресурсами и, прежде всего, в части мотивации персонала. Между тем в современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия.

Характерной иллюстрацией недооценки значения мотивации персонала организации в достижении ее целей являются результаты опроса руководителей отечественных предприятий, проведенного в 1996 г. На вопрос о приоритетности их целей они ответили так (в процентах от числа опрошенных):

- стабильное функционирование предприятия — 46,15%;
- развитие предприятия — 49,4%;
- развитие трудового коллектива — 2,8%;
- повышение заинтересованности работников — 1,6%.

Цифры двух последних строк — наглядное свидетельство того, что трудовой коллектив и отдельный работник не расцениваются как ключевой элемент в функционировании предприятия (Клейнер Г. Б. Реформирование предприятий: возможности и перспективы// ОНС, 1997, № 3).

## 7.1.2. Мотивация как функция процесса управления

### Определение мотивации как процесса

*Мотивация — это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.*

Процесс мотивации включает:

- установление или оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая или психологическая), удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или действий. Поэтому мотивацию определяют еще и как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» (Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992, с. 360). Этот процесс включает несколько этапов между осознанием человеком неудовлетворенных потребностей и их удовлетворением (рис. 7.1).

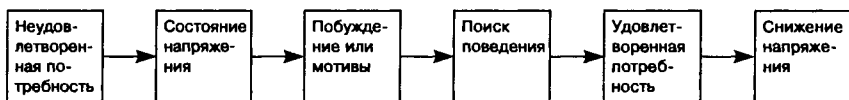


Рис. 7.1. Процесс индивидуальной мотивации

Источник: Robbins S. P. Organizational Behavior. Concepts and Controversies. 1979.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание

условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от работы и ее результатов;
- повышение ответственности;
- условия для проявления инициативы;
- осуществление самоконтроля.

### **Теоретическая база мотивации**

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Среди них выделяют три наиболее известные теории *мотивации по потребностям*, разработанные А. Маслоу, Д. МакКлеландом и Ф.Герцбергом. Их подробное содержание, достоинства и недостатки описаны достаточно полно в специальной литературе, поэтому для наших целей мы приводим их обобщенную характеристику.

А. Маслоу известен как автор *теории мотивации через иерархию потребностей*. В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей: на первом, самом нижнем уровне — это физиологические потребности, на втором — потребности в безопасности, на третьем — потребность в социальном признании, на четвертом — потребности в уважении и, наконец, на пятом, самом высоком — потребность в самовыражении. По мере удовлетворения потребностей нижнего уровня человек стремится к удовлетворению потребностей следующего уровня; это непрерывно расширяет его потенциал, поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью исчерпана. Это означает, что процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

Другая теория мотивации, автором которой является Д. МакКлеланд, известна как *теория трех потребностей*: власти, успеха и причастности. В известной мере она сходна с теорией Маслоу: потребности во власти и успехе, например, характерны для людей, достигших удовлетворения своих потребностей между четвертым и пятым уровнями, а потребность в причастности свойственна людям, достигшим третьего уровня по теории Маслоу. Поэтому считают, что на практике эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

В соответствии с *двухфакторной теорией мотивации* Ф. Герцберга все факторы, влияющие на работу, делятся на две большие группы: *гигиенические*, связанные с окружающей средой, и *факторы мотивации*, отражающие характер и сущность самой работы. Гигиенические факторы — это размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника. Эта группа факторов соответствует трем первым уровням потребностей по теории Маслоу. Если они удовлетворены, у работника не развивается чувства неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов, которые сопоставимы с двумя высшими уровнями мотивации по теории Маслоу. Они выражают мотивы жизни и трудовой деятельности работника: получение удовлетворенности от самой работы и ее результатов, продвижение по служебной лестнице, признание заслуг и достоинств со стороны других, самовыражение, ответственность, рост возможностей. В современных условиях большое значение приобретает также ощущение принадлежности к команде, организации и ее ценностным ориентациям.

Наряду с теориями мотивации, базирующимися на потребностях, учеными разработаны и другие подходы, которые получили название *процессуальных теорий мотивации*. Общим в них является то, что поведение людей в организации определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения.

*Теория ожиданий*, например, рассматривает мотивацию как функцию ожидания вознаграждения за произведенные усилия. Мотивы, которые побуждают работника к определенному поведению, зависят от величины ожидания того, что это поведение приведет к результату, а также от того, как этот результат оценивается самим работником. В этой теории используются три переменные: привлекательность, соотношение между результатами и вознаграждением и соотношение между усилиями и результатами.

*Теория справедливости* исходит из того, что работники взвешивают их усилия с вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников той же или других категорий. Если при этом обнаруживается несоответствие, возникает напряжение, которое является фактором мотивации.

Комплексная процессуальная теория, известная как *модель Л.Портера—Э. Лоулера*, рассматривает мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в его получении.

Теоретические положения, развитые в этих теориях, нашли определенное отражение в методах мотивации работников, используемых организациями.

### **Методы мотивации**

В теории выделяют четыре основных метода мотивации:

- *принуждение* — основано на страхе подвергнуться наказанию, например в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа и т. д.;
- *вознаграждение* — в виде систем материального (заработная плата, премии, участие в прибылях и т. д.) и нематериального (награда, благодарность и т. п.) стимулирования хорошего труда;
- *солидарность* — развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата;
- *приспособление* — оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот вид мотивации требует делегирования полномочий на нижние уровни, что становится мотивом для внутреннего объединения целей менеджеров и персонала организации.

Применение каждого из видов мотивации или их сочетания зависит от конкретных условий, в которых работает организация. Например, в административных системах, основанных на приказах и распоряжениях, корректное применение методов принуждения в отношении дисциплины, порядка работы, соблюдения норм, стандартов и прочих рабочих требований необходимо. В то же время использование методов принуждения в творческих коллективах может нанести огромный вред, так как приводит к затуханию энергии поиска, нередко связанного с отрицательными результатами.

Использование вознаграждения основано на положениях теории потребностей о том, что цели, стремления, ценности и поведение выступают как *мотивы*, называемые *стимулами* или *потребностями*. Поэтому процесс мотивации рассматривается через призму *стимулов*, которые в значительной мере предопределяют поведение работников. Выше уже было отмечено, что все виды стимулов, используемых организациями, принято подразделять на две группы: материальные и нематериальные.

К первой группе относятся *денежные стимулы* в виде заработной платы, премий, надбавок, участия в капитале и прибылях, а также различные формы *неденежных стимулов* (например, предоставление льготных путевок на отдых и лечение, условия бытового



обслуживания на предприятии, организация рабочих мест, санитарно-гигиенические условия и пр.).

Значение материальных стимулов возрастает при низком уровне обеспеченности работников предприятий и, наоборот, снижается при существенном превышении его средних значений (по стране, региону, отрасли и пр.). Чаще всего материальные стимулы связываются с результатами труда отдельного работника, группы или организации в целом. Последний подход — стимулирование работников за достижение целей организации в целом — получил довольно широкое распространение в мировой практике в виде выплат годовых премий всему персоналу. В то же время оплата менеджеров по результатам их труда требует разработки методов его количественной и качественной оценки, что в ряде случаев связано с большими трудностями.

Поэтому наряду с материальными стимулами активно разрабатываются нематериальные, учитывающие следующие виды потребностей:

*социальные*, отражающие потребности в самоутверждении, определенном социальном статусе и власти; они удовлетворяются путем расширения возможности принятия участия в управлении, в развитии навыков и умений, в продвижении по должностным ступеням;

*моральные*, отражающие потребности в признании и реализуемые с помощью одобрений, благодарностей и других форм позитивной оценки;

*творческие*, включающие стимулы, позволяющие не только использовать, но и наращивать потенциал людей. Это создание соответствующей творческой обстановки, открытость в отношениях и информационном обеспечении, применение групповых форм работы, участие в конференциях и семинарах и т. п.;

*социально-психологические*, отражающие потребности общения и представленные всеми элементами культуры организационных отношений как внутри организации, так и за ее пределами.

Их используют в организациях, которые реально признают роль человеческих ресурсов в достижении эффективной работы.

Солидарности как методу мотивации придается большое значение там, где особенно ценится роль групповой и командной работы и прикладываются усилия к созданию благоприятного климата, объединяющего работников в единый целостный коллектив. Считается, что образцом применения солидарности являются японские компании с их кружками качества как способами коллективного подхода к постановке и решению производственных проблем.

В истории нашей отечественной промышленности этот метод мотивации использовался совместно с такими принципами социалистической идеологии, как взаимовыручка, взаимопомощь, со-

трудничество и дружеские отношения между работниками всех рангов. В современных условиях метод солидарности «требует переноса акцента мотивационной деятельности на декларирование целей, ценностей и руководящих принципов компании, их разъяснение и обучение, а также согласование их с работниками (Лапидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М., 2000, с. 180). Это часть организационной культуры, которая является основой мотивации работников. Методы мотивации должны быть направлены на максимальное вовлечение людей, обладающих знаниями, в решение общих задач организации, в процесс принятия решений.

### **7.1.3. Система непрерывного обучения как фактор мотивации**

Современные подходы к мотивации учитывают два важнейших момента в работе организаций:

- решающую роль образованного и квалифицированного персонала, обладающего необходимым знанием и свободой выбора;
- мотивированность самих работников к обучению и самообучению.

По мере роста взаимозависимости и сложности среды, в которой работают организации, увеличивается значение формирования и оптимального использования потенциала каждого работника организации и прежде всего его знаний, а также развитие способностей организации к непрерывному обучению персонала.

#### ***Современные взгляды на обучающуюся организацию***

Организация, находящаяся в процессе непрерывного обучения, носит название обучающейся. По определению автора этого понятия П. Сенге, это *«такая организация, которая постоянно расширяет свою способность создавать будущее»* и, что особенно важно: *«Обучающаяся организация — это новый ресурс конкурентоспособности, но кроме того, это новый подход к работе»*.

В книге «Пятая дисциплина» (ставшей широко известной российскому читателю после ее перевода на русский язык в составе проекта Национального фонда подготовки кадров и Государственного университета управления), П. Сенге выделяет такое важное условие формирования обучающейся организации, как создание *рабочих систем, члены которых привержены общей идее и ценностям и несут полную ответственность за все, что в них происходит*.

Теоретически человек, разделяющий идеи и ценности организации, привносит в работу всю свою энергию, страсть и взволнованность, которые не связаны с «игрой по правилам». Ему (ей) внутренне присуща ответственность за саму игру, и если правила

игры мешают достижению общих целей, он их меняет. Именно такой подход позволяет достигать невозможного. В обучающихся организациях работают люди, нацеленные на развитие своего потенциала для достижения общих результатов; формируются новые системы мышления, коллективное стремление выражается свободно, а люди непрерывно учатся тому, как обучаться совместно.

Обучение в обучающейся организации включает наряду с индивидуальным также и *организационное обучение*, под которым понимается передача и интеграция знания отдельных работников, групп и организации в целом. Само обучение не ограничивается только информацией, дающей какое-то новое знание, а включает все то, что формирует человека, его восприятие мира и характер отношений с ним. Это рассматривается как обязательное условие практического использования знаний.

В то же время П. Сенге отмечает, что таких организаций на самом деле очень мало, поэтому до 90% времени менеджеры затрачивают на достижение согласованности в работе. Работники чаще всего формально соглашаются с необходимостью следовать определенной миссии и видению будущего организации и даже изъявляют желание сделать все, что от них потребуются для их реализации, но при этом они не проявляют творческого рвения, не работают над созданием новых структур, не проявляют инициативы.

### ***Пирамида развития навыков менеджеров***

Непрерывное обучение менеджеров является ключевой задачей каждой организации, что связано с их новой ролью в достижении эффективной работы (см. главу 3). В связи с этим рассмотрим требования к знаниям и умениям менеджеров на разных этапах их развития как профессиональных управляющих.

С этой целью полезно использовать так называемую «пираму развития навыков менеджера», разработанную в 1986 г. консультационной компанией Management Systems Consulting Corporation. В ее составе 19 блоков, содержащих все основные проблемы и задачи менеджмента и 5 уровней, которые отражают движение вверх на пути освоения необходимых навыков (рис. 7.2).

Навыки *первого уровня* рассматриваются как базовые, они дают возможность руководить небольшим подразделением в рамках организации. В то же время уже здесь большая часть умений менеджера связана с управлением людьми.

На *втором уровне* заложен такой же большой объем работы с людьми, требующей высоко развитых качеств и навыков менеджера среднего звена, и для роста ему необходимо учиться новым качествам.

*Третий и четвертый уровни* содержат более бюрократичные формулировки. Это связано с тем, что здесь менеджеру надо научиться работать с документами: готовить, анализировать, разрабатывать. Менеджер высшего звена должен знать бюрократию. Но и

Стратегическое планирование Организационное планирование Стратегическое лидерство Управление культурой организации					
Развитие Контроль Организация исполнения Планирование					
Управление проектами Управление совещаниями Оценка исполнения Повседневное руководство Тренинг Поиск и подбор кадров					
Эффективное оперативное лидерство Межличностная эффективность Эффективное делегирование ответственности Управление временем					
	Базовые управленческие навыки	Навыки оперативного управления	Навыки управления организацией	Навыки организационного развития	Навыки организационных изменений

Рис. 7.2. Пирамида развития навыков менеджеров

не забывать того, чему научился на предыдущих уровнях. Эффективен менеджер, который за строками отчетов и планов видит процессы.

### ***Непрерывная система обучения менеджеров***

Рассмотренная выше пирамида иллюстрирует необходимость создания непрерывной системы обучения менеджеров, что особенно важно для управленческого персонала отечественных предприятий, находящихся в процессе радикальных преобразований. Общеизвестно, что специалистов по управлению в новых условиях хозяйствования в нашей стране явно недостаточно, и множество проблем, которые возникают в общественном и экономическом развитии, — это следствие прежде всего плохого управления, невнимания к приоритетам, неумения своевременно принимать решения, учитывать всю систему факторов, воздействующих на работу предприятия (организации), работать в единой управленческой команде.

По данным А.А. Кудинова — директора Консалтингового центра Государственного университета — Высшей школы экономики, силами которого летом 1998 г. было проведено исследование процессов реформирования российских предприятий, *значительная часть управляющих* всех уровней не обладает необходимыми знаниями и навыками экономически целесообразного управления предприятиями в условиях рынка.

Следствием низкого качества управления являются чрезвычайно медленные преобразования на уровне предприятий, неспособность адаптироваться к реальному рынку, неумение организовать продажи, балансировать доходы и расходы, эффективно использовать средства инвесторов.

Исторические корни такого положения объясняются следующим образом: «В России управление производством никогда не было ориентировано на экономическую целесообразность. Всегда важнее было для управляющих соответствовать ожиданиям власть имущих, экономическая эффективность не была критерием оценки качества функционирования управляемых систем. Всегда управляющих оценивали по степени выполнения политических задач».

В результате сложились традиции, культура управления, система ценностей и пр. «...Только треть выборки руководителей предприятий признают абсолютно необходимым значительное повышение качества управления и переподготовку всех менеджеров среднего и высшего уровней. 57% руководителей считают уровень квалификации своих менеджеров соответствующим ситуации, а неэффективную работу ставят в полную зависимость от внешних обстоятельств (Кризис управления и обучение управляющих//Бизнес — образование, 1999, № 1 (6)).

Особенно остро ощущается дефицит специалистов-управленцев, которые должны работать в условиях кризисного состояния организации и общества в целом. Их никто и никогда не готовил, так как такого понятия, как «кризис» в дореформенный период нашей экономики не было, а следовательно, не было и потребности в соответствующих специалистах. Сейчас не меньше половины предприятий нашей страны находятся в той или иной фазе кризисного развития, и это заставляет серьезно задуматься о том, как выходить из этого состояния и какие меры надо принимать в первую очередь, чтобы восстановить экономику на новых основах.

Во всем мире вопросы организации обучения менеджеров являются предметом самого пристального внимания и обсуждения, в том числе и на международном уровне.

Напомним, что первый глобальный форум по менеджмент-образованию состоялся в 1989 г. в Монреале, в 1993 г. была проведена Международная конференция в Барселоне, а в 1998 г. в Чикаго — Международный форум «Образование без границ». Одним из реальных результатов этой коллективной работы стало появление новых форм организации управленческого обучения и технологий, позволяющих менеджерам получать необходимые им знания и навыки «в любое время и в любом месте». К настоящему времени разработано и используется множество программ подготовки специалистов по управлению предприятиями и организациями.

## **Современные подходы к обучению менеджеров**

Одним из наиболее прогрессивных методов, который широко применяется в последние годы для повышения профессиональной подготовки менеджеров, является *модульный подход*. Он построен на принципах:

- ориентации на конкретные результаты обучения;
- гибкости, обеспечивающей возможность регулирования объема и содержания обучения в зависимости от потребностей пользователей;
- оптимального соотношения теоретического знания с практическим освоением и формированием навыков;
- равных возможностей для обучения с помощью преподавателей и самообучения;
- оперативности в развитии и обновлении программ за счет изменения состава и разработки новых модулей;
- относительно небольших затрат времени и средств на обучение при высокой стоимости разработки.

В модульном обучении менеджеры получают то, что необходимо, исходя из их личных интересов или потребностей организации, в которых они работают. Внимание акцентируется на активном участии специалистов по управлению в процессе обучения путем их вовлечения в решение реальных проблем организаций. Для этого сам процесс обучения делится на сессии (они носят название модулей), во время проведения которых менеджеры получают необходимые им знания, полезные для решения проблем организации. Количество таких модулей зависит от целей программы обучения, ее сложности и содержания.

Такой подход позволяет максимально соединить теорию с практикой и приносит видимую пользу не только обучаемому, но и организациям, посылающим менеджеров на учебу. В странах, где он широко применяется, считают, что существенный вклад в эффективность такого обучения вносит атмосфера активного взаимодействия менеджеров, принимающих участие в сессиях. Для этого формируются управленческие команды, члены которых в процессе обучения совместно решают актуальные проблемы управления организации.

В связи с этим многие известные школы бизнеса и международные организации уже создали модульные программы, по которым проводится обучение. Среди них отметим, например, модульную программу Международной организации труда «Управление производительностью и качеством», модульную программу Чешского фонда обучения менеджеров, РИМА — модульную программу института маркетинга и др. В нашей стране в рамках Национального фонда подготовки кадров также разработана модульная программа обучения менеджеров «Разработка учебных материалов по менеджменту», включающая 17 модулей, охватывающих основные проблемы управления.

### **Дифференциация обучения менеджеров**

Программы обучения для менеджеров должны учитывать особенности знаний и умений менеджеров разного уровня. Они сформулированы в табл. 7.1—7.3, где знания и умения рассмотрены исходя из новой роли, которую менеджеры играют в современных организациях (см. главу 3).

Обучению менеджеров первого уровня придается огромное значение, так как от их знаний и умений зависят и отношение работников к делу, и результаты работы. Известно, что одна из серьезнейших проблем любой организации — это вовлечение всех работающих в ее дела. Исполнители нередко имеют низкую квалификацию, получают небольшую зарплату, а сам характер их работы характеризуется как рутинный и практически не представляет возможностей для продвижения.

Повышение заинтересованности и вклада в общие результаты именно этой группы работников — главная задача менеджеров первого уровня, особенно в характерных условиях развития нашей экономики в 1990-е годы. Ведь именно в эти годы, как пишет по

Таблица 7.1

Знания и умения, необходимые для менеджеров первого уровня  
(предпринимателей)

<b>Роль/задачи</b>	<b>Позиция/черты</b>	<b>Знания/опыт</b>	<b>Умения/способности</b>
<i>Предприниматели операционного уровня</i>	<i>Конкурент, ориентированный на результат</i>	<i>Конкретное операционное знание</i>	<i>Фокусирование энергии на возможностях</i>
Создание и постоянный поиск возможностей	Творческая интуиция	Знание технических, конкурентных и потребительских характеристик бизнеса	Способность распознавать потенциал и действовать
Привлечение и использование редких ресурсов и умений	Побуждение, вовлечение	Знание внешних и внутренних ресурсов	Способность мотивировать и приводить людей в действие
Управление процессом совершенствования	Конкурентоспособность, настойчивость	Детальное понимание операций бизнеса	Способность концентрировать энергию организации вокруг целей

Источник: Ghoshal S., Bartlett Ch. A. The Individualized Corporation. 1998, p. 221—222.

## Знания и умения, необходимые для менеджеров среднего уровня

Роль/задачи	Позиция/черты	Знания/опыт	Умения/способности
<i>Старшие менеджеры по совершенствованию управления</i>	<i>Интеграторы, ориентированные на людей</i>	<i>Широкий организационный опыт</i>	<i>Способность развивать людей и взаимоотношения</i>
Обзор, развитие, поддержка предпринимателей и их инициатив	Поддержка, терпение	Знание людей как индивидов и методов воздействия на них	Способность делегировать, развивать, укреплять
Соединение разрозненного знания, умения и практики	Интегративность, гибкость	Понимание межличностной и групповой динамики	Умения развивать отношения и формировать группы (команды)
Управление противоречиями между кратко- и среднесрочными задачами	Восприимчивость, требовательность	Понимание методов, обеспечивающих связь между краткосрочными приоритетами и долгосрочными целями	Умение снимать напряжение при введении изменений

Источники: Ghoshal S., Bartlett Ch. A. The Individualized Corporation. 1998, p. 221—222.

этому поводу Г. И. Ханин, «произошла невероятная по масштабам деквалификации рабочей силы по причине огромных простоев производства, массовой безработицы, «челночества» миллионов бывших квалифицированных работников, утративших прежние навыки и связь с производством, огромного ухудшения качества подготовки в системах общего и профессионального образования. Заметно ухудшилось физическое состояние молодых людей, которые вступают в трудовой возраст в следующем десятилетии» (Ханин Г. И. Российская экономическая эйфория образца 2000 года//ЭКО, 2000, № 9, с. 10). Все это повышает роль менеджеров первого уровня и требует от них знаний и умений по повышению эффективности работы этой группы работников. Ниже приведен пример тех методов, которые могут быть использованы для этого.

В течение последних трех лет бригада аналитиков из McKinsey & Company и Conference Board, организации по изучению бизнеса, исследовала работу 30-ти компаний, известных тем, что им удалось пробудить и использовать эмоцио-



## Знания и умения, необходимые для менеджеров высшего уровня

Роль/задачи	Позиция/черты	Знания/опыт	Умения/способности
<i>Лидеры высшего уровня</i>	<i>Видение будущего организации</i>	<i>Понимание организации в ее контексте</i>	<i>Балансирование между стабильностью и прорывами</i>
Вызов действующей ситуации при разработке новых параметров развития организации	Вызовы, развитие	Фундаментальное понимание компании, ее бизнеса и операций	Умение создать захватывающее, требовательное рабочее окружение
Формирование атмосферы кооперации и доверия	Открытость, справедливость	Понимание организации как системы структур, процессов и культур	Умение вызвать доверие и конфиденциальность в организации и менеджменте
Создание общего ощущения корпоративного предназначения и амбиций	Проникновение в суть, вдохновение	Широкое знание различных компаний, отраслей, регионов	Умение объединять концептуальные взгляды с мотивационными вызовами

Источники: Ghoshal S., Bartlett Ch. A. The Individualized Corporation. 1998, p. 221—222.

нальную энергию работников-исполнителей. Был изучен также опыт мотивации исполнителей U.S. Marine Corps, оказавшийся более богатым по сравнению с опытом бизнеса. Военные моряки использовали управленческие подходы, вполне применимые к бизнесу:

- чрезвычайное внимание в самом начале работы к вопросу понимания и внедрения в сознание ключевых ценностей;
- подготовка каждого человека к лидерству, включая руководителей первого уровня;
- формирование бригад и рабочих групп;
- внимание ко всем работникам, включая тех, кто составляет «дно» организации;
- использование дисциплины для формирования чувства гордости (Harvard Business Review, May—June 1999).

Дифференцированный подход к обучению в нашей стране реализуется через систему дополнительного профессионального образования. В ней предусматриваются программы, удовлетворяющие разные потребности в обучении:

- для повышения квалификации предусматриваются семинары и тренинги продолжительностью от 1—2 дней до месяца;
- для профессиональной подготовки — обучение в течение 1,5—2 лет с присвоением новой квалификации и сроком от 4 до 6 месяцев без такового;
- для подготовки специалистов на базе высшего образования — подготовка магистров в течение двух лет и получение второго высшего образования (на это затрачивается 2,5—3 года).

## 7.2. Функция контроля в организации

*Контроль* — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два главных направления:

- контроль за выполнением работ, намеченных планами;
- принятие мер по корректировке всех значительных отклонений от плана или самого плана.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен быть достаточно простым и своевременным, иметь стратегическую направленность и ориентироваться на результаты. В современных условиях организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, и это создает условия для существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В итоге контроль становится менее жестким и более экономичным.

### 7.2.1. Понятие и содержание контроля

#### **Контроль — функция процесса управления**

*Контроль* — это функция процесса управления, его важнейшая часть, которая *обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе*. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же — предопределяет их содержание. Поэтому при организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предопределяющие эффективность проведения этой управленческой функции. В их составе выделим главные:

- *организационные* — объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);
- *масштабы контроля* — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;

- *контрольная информация* — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;
- *затраты на контроль* — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Ответственная роль данной функции раскрывается при рассмотрении ее как процесса, состоящего из нескольких этапов.

### **Этапы процесса контроля**

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов (рис. 7.3).

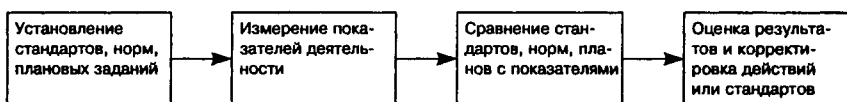


Рис. 7.3. Этапы процесса контроля

На первом этапе устанавливаются параметры организации, по сравнению с которыми будут оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего движения. В специальной литературе они рассматриваются как *стандарты, нормы и планы* или, обобщенно, как *конкретные цели*, динамика которых поддается измерению. Их выбору и определению придается большое значение, и это не случайно, так как их величины — это важная точка отсчета для каждой организации.

Устанавливая стандарты, нормы и плановые задания, каждая организация исходит прежде всего из представления о своем предназначении, из четко сформулированных видения и миссии, а также целей функционирования и развития. Видение, миссия и цели отражают тот путь, который намечен на будущее, и диктуют главные направления движения. Именно они предопределяют те «вершины», которые надо взять, показывают, на что надо ориентироваться, для чего привлекать и как использовать ресурсы. Из этого можно сделать вывод, что стандарты могут и должны пересматриваться и прежде всего потому, что в их основе лежат планы, которые представляют собой прогнозы и составляются на определенные периоды времени.

Чтобы выполнять контрольную функцию, стандарты должны быть конкретными, в противном случае сравнение с ними достигнутых результатов невозможно. Если руководство организацией, например, считает своей главной задачей в предстоящем периоде улучшение качества обслуживания своих клиентов, то стандарт должен быть выражен в конкретных измерителях, позволяющих отследить выполнение этого задания. Поэтому формулировку

стандарта в виде лозунга типа: «В течение планового периода повысить качество обслуживания клиентов» следует отвергнуть и вместо этого предложить конкретное плановое задание. Например, для пассажирской службы аэропорта оно может быть сформулировано так: «В течение планового периода сократить время ожидания багажа прибывшими пассажирами с 20 до 12 минут». Эти 12 минут и составят один из стандартов в работе аэропорта, для его достижения будут предприняты необходимые меры и выделены ресурсы. Таким образом, стандартом устанавливается *результат*, который должен быть получен в течение *определенного периода времени*.

В то же время в жизни любой организации имеется достаточно много целевых установок, которые трудно или даже невозможно измерить с помощью количественных показателей и цифр. В качестве примера можно привести такие, как: создание благоприятного климата в коллективе, улучшение системы взаимоотношений по вертикали власти, удовлетворение от работы, более внимательное отношение к партнерам и т. п.

В таких случаях компании нередко прибегают к выявлению мнения трудового коллектива, проводят обследования, интервью и используют не прямые, а *косвенные* измерители. Например, состояние климата в коллективе может оцениваться по числу конфликтных ситуаций или трудовых споров, степень удовлетворенности работой — по динамике увольнений. Тогда стандарты приобретут количественное измерение, например: «В течение планового периода сократить количество конфликтов в организации с 12 до 4». Условность таких измерений очевидна, так как на эти показатели могут оказывать влияние множество разных факторов, в том числе и таких, которые не имеют прямого отношения к стандартам. Например, низкий уровень увольнений может быть результатом высокого уровня безработицы, а снижение числа конфликтов или трудовых споров может отражать ситуацию страха потерять единственную возможность работы.

Субъективный характер этих целевых установок усложняет процесс сравнения, контроля и требует большого искусства от менеджера в выявлении истинных причин отклонений. Но даже при всех недостатках косвенных измерителей они необходимы, так как позволяют отслеживать процессы и своевременно корректировать отклонения. А это лучше, чем принятие решений тогда, когда проявились все отрицательные последствия неуправляемых изменений.

Большое значение имеет решение вопроса о том, кто должен устанавливать стандарты. Исследования показывают, что оптимальным является вариант, при котором в этом процессе принимают участие работники организации, непосредственно влияющие на соответствующие параметры. Во-первых, потому, что сам факт их

участия приводит к повышению заинтересованности в достижении установленных параметров, а во-вторых, при таком подходе происходит интенсивный обмен знаниями и опытом между менеджерами разных уровней, что повышает качество стандартов и плановых установок. Чтобы реально воздействовать на поведение людей, стандарты должны быть напряженными, но достижимыми. Как правило, такие стандарты мотивируют людей, нереальные же (слишком завышенные или, наоборот, заниженные и легко достижимые) расхолаживают, вызывают неприязнь и отрицательно сказываются на результатах.

*На втором этапе* процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого элемента процесса — выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, во-первых, что измерение должно быть выборочным, и, во-вторых, что оно должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий.

*На третьем этапе* осуществляется сравнение фактически достигнутых данных с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону, выявить факторы и условия и перейти к следующему, последнему, этапу контроля. Важно отметить, что это сравнение не является задачей только тех работников, которые специализируются на выполнении контрольной функции, работая в соответствующих звеньях структуры управления. Контроль, по существу, является неотъемлемой частью труда всех работающих — от рабочих до высших менеджеров. Сравнение каждым работником того, что сделано с тем, что задано, увеличивает возможности организации для достижения результата в любом процессе.

*На четвертом этапе* производится окончательная оценка полученных результатов и предпринимаются действия по корректировке. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

- положительные, когда фактические параметры лучше запланированных. В этом случае корректировочные действия направляются на усиление мер, приведших к такому результату, например увеличиваются размеры поощрений труда, инвестиции, расширяются производственные мощности и т. д.;
- отрицательные, когда фактические данные оказались хуже запланированных. Выявленные в процессе анализа факторы позволяют определить направление мер по исправлению положения, например по усилению руководства, повышению уровня квалификации работников, а иногда и по пересмотру самих стандартов;

- нейтральные, когда организация функционирует в соответствии с планом и никаких корректировочных действий не требуется. Последнее, однако, не означает прекращение процедуры оценки, так как баланс между стандартами и фактическими показателями может быть нарушен в любой момент времени.

## **7.2.2. Виды контроля в организации**

### ***По периодичности контроля***

Тесная связь контрольной функции с функцией планирования проявляется в том, что временные периоды осуществления обеих управленческих функций должны совпадать. Это означает, что по периодам проведения контроль должен быть трех видов: стратегический, тактический и оперативный.

*Стратегический контроль* ставит задачу оценки и регулирования деятельности организации с позиций выполнения ею долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой. Этот вид контроля наиболее сложен в силу большой зависимости стратегии организации от изменений в окружающей ее среде и некоторой абстрактности стратегических установок по развитию организации в целом.

Непредсказуемость внешней среды усложняет разработку стандартов и параметров на длительный период, а следовательно, и проведение контроля их выполнения. Несмотря на это, многие фирмы и крупные корпорации создали в составе своих структур службы стратегического контроля. При этом они могут быть как централизованными на верхнем уровне, так и децентрализованы по разным уровням иерархии. Централизация стратегического контроля имеет место в диверсифицированных компаниях с большим числом отделений (подразделений), если окружающая среда относительно стабильна и предсказуема. В противном случае централизация контроля неэффективна (рис. 7.4).

*Тактический контроль* нацелен на анализ выполнения тактических планов организации, неразрывно связанных с ее стратегией. Он осуществляется как в целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам. Все сравнения достигнутых показателей с запланированными охватывают в первую очередь показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: ее ресурсов, структуры, культуры. Периодичность тактического контроля совпадает с длиной периода, на который составляются планы тактического развития.

Тактический контроль осуществляется службами, создаваемыми в составе структуры управления. Их главная задача — своевре-



Рис. 7.4. Уровень централизации контроля в зависимости от состояния внешней среды

менное выявление отклонений от стандартов и целевых установок и проведение корректировочных мер. Наряду с этим в организациях широко используется метод самоконтроля, когда контрольные функции выполняют сами работники или группы.

*Оперативный контроль* осуществляется ежедневно и по периодам, характерным для оперативного планирования. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для производства продукции и услуг и выполнения всех видов процессов организации (см. главу 2).

Оперативный контроль процессов в организациях принято подразделять на три вида:

- *предварительный* — осуществляется до фактического начала работ по трем ключевым видам ресурсов, необходимых для нормального протекания процессов: человеческим, материальным и финансовым. По существу, это контроль на входе процесса, который направлен на достижение максимального соответствия стандартам и нормам ресурсов, вводимым в процесс. Это означает, что, например, подбор или найм работников должны проводиться в соответствии с требованиями к квалификации, уровню образования или стажу работы в данной области. При контроле материальных ресурсов должны быть проверены качественные параметры поставляемых материалов и технические условия самих поставок. Финансовый контроль направлен на соблюдение баланса между выделенными средствами и их расходами;
- *текущий или производственный контроль* — осуществляется по ходу выполнения всех этапов и процедур самого процесса, позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать

причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения и решения и таким образом минимизировать или полностью ликвидировать наметившееся отклонение от стандартов. Базой для текущего контроля является система обратной связи;

- **заключительный (последующий)** — контроль качества продукции и услуг, полученных по завершении процесса, который производится путем сравнения полученных результатов с заданными. Он обеспечивает руководство необходимой информацией для планирования аналогичных процессов в будущем и разработки систем мотивации, направленных на повышение заинтересованности в улучшении ожидаемых результатов.

### **По функциональным подсистемам**

В составе работ по контролю в организации выделяют такие функциональные области, как, например, производство, финансы, персонал, маркетинг и др. (в зависимости от структуры организации). В качестве объектов контроля используются ключевые показатели деятельности по каждой из этих сфер.

Сферы контроля, представленные в табл. 7.4, не исчерпывают всех областей деятельности, в которых полезно применять контроль. Каждая организация решает вопрос о масштабе и функциональных подсистемах контроля, учитывая ситуационные и другие факторы (см. 7.2.1), предопределяющие необходимость специализации контрольной функции.

### **7.2.3. Методы контроля**

#### **Общие методы**

В процессе контроля используются различные методы, способы, приемы, позволяющие эффективно проводить работу на всех этапах контрольного процесса. Частично эти методы раскрыты в главе 4, где они рассматривались как способы выявления проблем, диагностики, разработки и выбора решений. В данной главе мы кратко опишем содержание комплексных методов, широко используемых организациями практически на всех этапах контрольного процесса.

Это, во-первых, метод, который в англоязычной литературе получил название «бенчмаркинг» (benchmarking), а в нашей литературе его нередко именуют методом *сравнительного анализа эффективности*. Во-вторых, это методы тотального контроля качества (total quality control), и тотального менеджмента качества (total management quality) обладающие свойствами комплексности и целостности подхода к управленческому контролю как функции менеджмента.



## Объекты контроля по функциональным подсистемам организации

Функциональная подсистема	Примерный перечень объектов контроля
Производство	Качество Затраты времени на единицу продукции Удельные издержки Мощность оборудования и уровень ее использования
Финансы и учет	Прибыль и ее распределение Расходы на покупку оборудования Капитальные вложения по источникам поступления Ликвидность Запасы Издержки Денежная наличность
Персонал	Потери времени из-за трудовых споров Прогулы Потери времени из-за болезней Заработная плата Безопасность Социальные выплаты
Маркетинг	Объем продаж Торговые издержки Продажи в кредит Затраты на рекламу Удовлетворенность потребителей
И т. д.	

Источник: Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 238—239.

### **Бенчмаркинг**

По определению Американского центра производительности и качества, *бенчмаркинг* — это процесс, включающий:

- установление компанией ключевых сфер совершенствования работы своей фирмы;
- идентификацию и изучение лучшей практики других компаний в этих сферах;
- внедрение новых процессов и систем, обеспечивающих рост их производительности и качества.

Впервые этот подход был использован в конце 1970-х — начале 1980-х годов, компанией Хегох Corporation, которая стояла на грани полного краха, так как не могла противостоять высококачественной и недорогой продукции япон-

ских фирм. Ей пришлось провести радикальные изменения под лозунгом «Лидерство через качество» и таким образом ответить на японский вызов. Сейчас система широко применяется как менеджерами в различных компаниях, так и консультантами по управлению.

Исходным моментом процесса бенчмаркинга является *сравнение параметров* организации с достижениями других компаний. Его цели:

- определить и проанализировать те направления и параметры деятельности организации, по которым имеется отставание от лучших компаний;
- поставить задачи по улучшению работы в указанных направлениях и по выявленным параметрам;
- стимулировать и повысить возможности для улучшения показателей и введения организационных изменений на базе совершенной или более высокой практики, используемой другими компаниями.

Чаще всего такое сравнение производится по наиболее слабым местам (процессам) организации или по тем направлениям, где добиться улучшений можно быстрее. Поэтому в его основу кладется тщательное изучение существующего положения в самой организации и выбор подходящего объекта для сравнения. Им может быть как внешняя компания, так и внутреннее подразделение организации.

Если сравнение производится с *внешними организациями*, то выбираются лидеры данного сектора экономики, конкуренты, поставщики, потребители и другие партнеры, заинтересованные в проведении совместной работы, в обмене опытом и в поиске лучшей практики.

При сравнении между подразделениями *внутри организации* выбор объекта может быть проведен между отделами, заводами филиалами, видами услуг и т. д., выполняющими данную работу или процесс лучше всего.

Процесс сравнения рассматривается как цикл, состоящий из трех этапов:

на *первом этапе* определяются масштабы исследования, выявляются подходы и намечаются потенциальные объекты для сравнения;

*второй этап* связан со сбором информации, проведением интервью, анализом и сопоставлением данных, подготовкой предварительного отчета;

на *третьем этапе* устанавливаются цели, разрабатывается план действий, результаты согласуются со смежниками и в процессе реализации осуществляется мониторинг программ, позволяющий заново выверить позиции сравнения.

*Исполнителями работы* являются специально созданные команды из специалистов компаний или подразделений организации, принимающих участие в бенчмаркинге. В их составе могут быть менеджеры технические эксперты, опытные рабочие, неформальные лидеры, то есть все те, кто знаком с проблемой и владеет соответствующей информацией. Нередко к работе команд привлекаются консультанты, помогающие разрабатывать новые системы и повышающие возможности их использования в компании.

Менеджеры и консультанты, производящие сравнение организаций, используют четыре макропеременные: люди, стратегии, структуры и внешние давления. По мнению Дж. Гэлбрейта, они объясняют различия между фирмами на 75%, оставшиеся же 25% — это характерные для каждой организации гипотезы, культурные ценности, качество руководства и степень удовлетворенности людей своей работой, то есть факторы, непосредственно и ежеминутно влияющие на поведение работников. «Именно эти повседневные и поминутные влияния, накапливаясь во времени, определяют, смогут ли макропеременные дать предсказанную величину ключевых показателей успеха» (Хант Дж. У. Управление людьми в организациях. Руководство для менеджера. М., 1999, с. 173).

***Тотальный контроль качества (Total Quality Control)  
и тотальный менеджмент качества (Total Quality  
Management — TQM)***

Тотальный контроль качества характеризуется тем, что он охватывает все этапы процесса организационного контроля и связывает контроль с другими управленческими функциями — планированием, организовыванием, координацией, стимулированием. Главная цель данного метода — это массивная и скоординированная атака на все процессы организации для достижения высокого качества и непрерывного поддержания его на высочайшем уровне.

Наиболее полное описание сути данного метода представлено в монографии В. А. Лapidуса «Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях», выпущенной под эгидой Государственного университета управления и Национального фонда подготовки кадров в 1999 г. Ниже мы воспроизведем некоторые принципиальные положения, изложенные в данной работе.

Идеи тотального контроля качества начали активно развиваться в 1950-е годы, когда стало очевидно, что достижение реальных успехов в повышении качества продукции и работ невозможно без участия в этом процессе всех работников организации. Один из активных разработчиков данного подхода — А. Фейгенбаум — выделил три элемента системного управления качеством: *ответственность (обязанности), полномочия и взаимодействия*. Главное в этом подходе — понимание необходимости совместной работы по улучшению качества и привлечение к ней всех работников предприятия.

Системы управления качеством начали активно создаваться во всех странах, в том числе и в Советском Союзе, где в конце 1950-х — 1960-е годы были разработаны широко известные Саратовская система бездефектного изготовления продукции, Горьковская КАНАРСПИ (Качество, Надежность, Ресурс С Первого Изделия), Львовская система бездефектного труда, Львовская комплексная система управления качеством продукции на базе стандартизации и др.

В 1980-е годы идеи тотального контроля качеством органически вошли в разработки нового комплексного метода, получившего название Тотальный менеджмент качества (TQM). Его определение приведено в международном стандарте ИСО 8402-94: «TQM — подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества».

Основными составляющими TQM являются: *политика* в области качества, *планирование* качества, *улучшение* качества, *обеспечение* качества и *тотальный контроль* качества. На рис 7.5, воспроизведенном из работы В. Липидуса, показано, каким образом концепция тотального менеджмента качества интегрируется в систему управления организации.

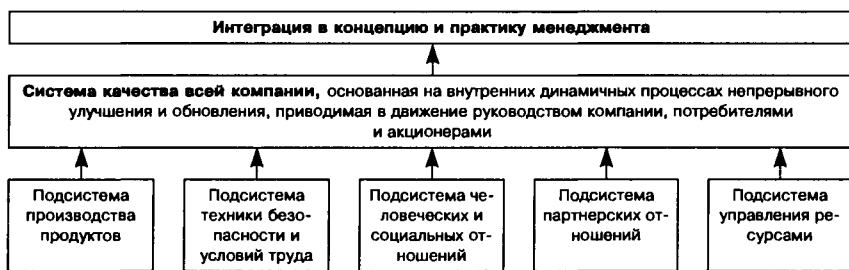


Рис. 7.5. Интеграция концепции качества в концепцию и практику менеджмента

В основу универсальных подходов к менеджменту качества положено новое, расширенное понятие продукта, включающего наряду с готовой продукцией также интеллектуальный продукт, продукт переработки и услуги. Это позволило разработать универсальные стандарты для предприятий различных отраслей, форм и специализаций, применимых в различных странах.

В 1987 г. Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization — ISO) опубликовала комплекс международных стандартов на системы качества в составе:

ИСО 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества»;

ИСО 9001 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

ИСО 9002 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;

ИСО 9003 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»;

ИСО 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания»;

Терминологический стандарт ИСО 8402, а также ряд других документов.

В последующие годы (1994) выпущены новые версии этих стандартов, в которых расширены разделы, касающиеся стандартов менеджмента качества интеллектуальных продуктов, продуктов переработки и услуг (ИСО 9000—ИСО 9004, ИСО 8402. Управление качеством продукции: Пер. с англ. М., 1988).

Стандарты получили достаточную известность в нашей стране, но их практическое применение требует проведения значительных изменений не только в самом производстве, но и в системе управления — ее структуре, стиле и методах, а также в общей корпоративной культуре. Дело в том, что качество определяется прежде всего системой управления (по мнению известных в этой области специалистов Дж. Джурана и Э. Деминга на 85 и 96% соответственно). Остальное приходится на исполнителей.

В Российской Федерации ситуация почти обратная: доля персонала в уровне несоответствий, дефектности на типичном российском предприятии составляет 50%, что свидетельствует о необходимости комплексной перестройки, результатом которой должно быть широкое участие персонала в обеспечении качества Лапидус В. А., с. 238—239).

### **7.3. Эффективность управления**

#### **7.3.1. Понятие «эффективность управления»**

##### ***Эффективность и экономичность***

При рассмотрении сущности и содержания эффективности управления организациями надо исходить из общего и частного понимания эффективности человеческой деятельности в разных сферах. «Эффективное» означает действенное, результативное, производительное и происходит от слова «эффект» (лат. effectus), то есть действие. Эффектом обладает любое взаимодействие, имеющее какой-то результат, и в этом смысле *эффект можно рассматривать как абсолютное свойство любого взаимодействия или процесса, характеризующее их результат.*

Эффективность характерна не для всякого взаимодействия, а лишь для целенаправленного; *поэтому данная категория носит управленческий характер и отражает прежде всего степень достиже-*

*ния преследуемых целей.* В отличие от эффекта эффективность — это всегда определенное соотношение (результата с целями или результата с затратами на его получение), то есть величина относительная.

В зарубежной англоязычной литературе понятие эффективности бизнеса и менеджмента выражается двумя ключевыми терминами: *efficiency* и *effectiveness*.

Под *efficiency* понимается соотношение между объемом выпуска и необходимыми для его производства ресурсами. Это как бы внутренний параметр функционирования, который используется для оценки экономичности работы подразделений и организации в целом.

Термин *effectiveness* применяется для измерения степени достижения организацией ее целей. «Эффективный» в этом смысле понимается как «имеющий высокий уровень эффекта или результата» и характеризуется оптимальным соотношением между такими параметрами, как производство, соотношение между выпуском и затратами (*efficiency*), исполнение обязательств, адаптивность и развитие. Таким образом, термин *effectiveness* более полно характеризует успешность работы, учитывая не только экономичность производства продукции или услуг, но и характеристики взаимоотношений с внешней средой, оказывающие существенное влияние на развитие организации. Проблема повышения этого комплексного показателя требует поиска ответов на такие вопросы, как:

- производство какой продукции может обеспечить максимум доходов;
- каким рынкам отдавать предпочтение;
- в каком направлении улучшать экономические характеристики товаров и рынков;
- как лучше использовать ресурсы, чтобы они обеспечили экстраординарную, а не ординарную отдачу, достигаемую лишь при повышении соотношения между результатом и затратами (*efficiency*).

Разное значение имеют понятия *efficient* и *effective*. Первое относится к агентам, их действиям или инструментам и означает *способность* производить желаемый результат (эффект), соответствующий поставленной задаче. Второе характеризует уже выполненную работу или самого исполнителя работы и означает *наличие* высокого уровня результата (эффекта).

Ограничения каждой из рассмотренных ниже моделей организаций и разные концепции систем управления предопределяют специфический подход к определению и измерению эффективности работы организаций.

### **7.3.2. Модели организаций**

#### ***Моделирование как способ изучения свойств и связей организаций***

В своем развитии организации прошли несколько этапов, различающихся по представлению об их сущностных чертах, взаимоотношениях с окружающей средой и обществом в целом, о роли и функциях управления, а также о критериях успешности их функционирования и развития. Эволюцию этих понятий на протяжении

нии последнего века можно проследить по четырем типам моделей (напомним, что модель — это упрощенное описание организации, дающее достоверное представление о ее свойствах и связях), которые отражают как развитие теории организации, так и практику использования ее основных положений:

- модель организации, базирующейся на теоретических положениях школы научного управления;
- модель организации, базирующейся на положениях теорий человеческих отношений и поведенческих наук;
- модель организации, базирующейся на положениях теории систем;
- модель организации, базирующейся на представлении о роли организации как общественного института.

Конечно, жизнь богаче любой модели, особенно когда речь идет о такой сложной системе, как предприятие, но моделирование позволяет выделить главное во взаимосвязи параметров организации, управления и эффективности. Следовательно, оно имеет значение не только с точки зрения теории, но и практики, нацеленной на успешное развитие организации.

### **Базовые модели организаций**

*Первая модель*, известная под названием *механистической*, или *модели рациональной бюрократии*, отражает представление об организации, сформировавшееся в конце 19 века и получившее широкое распространение в первой четверти 20 столетия. Ее теоретической базой являются положения *школы научного управления*.

Родоначальник этого научного направления Ф. Тейлор рассматривал эффективность совместного труда в организации с позиций времени и движения. Расчленение работы на автономные, полностью программируемые элементы и последующий оптимальный сбор их в единое целое — обязательные условия, которые в соответствии с этой теорией формируют высокопроизводительную организацию.

Другой представитель этого теоретического направления — немецкий социолог М. Вебер — выдвинул и обосновал положение, согласно которому самой эффективной формой человеческой организации является рациональная бюрократия. Предприятие — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Поэтому большое значение придается анализу технико-экономических связей и зависимости различных факторов производства.

Многие положения школы научного управления организацией не потеряли своего значения и в настоящее время, особенно для крупных предприятий, в которых сконцентрированы огромные и разнообразные по своему назначению

ресурсы. В то же время механистическая модель в целом критически оценивается современной наукой и практикой из-за ее приоритетной ориентации на крупные организации; выбора в качестве орудия завоевания рынка снижения издержек, а не роста доходов; использования аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно применить на практике; стремления к сохранению стабильности (консерватизм); всеобщего контроля и надзора за качеством и выполнением плановых заданий; представления о высших руководителях как о людях, которые «умнее, чем рынок», и т. п. Все это ставит определенные рамки в использовании механистической модели организации.

*Вторая модель* построена на определении организации как *коллектива людей, выполняющих общую работу, используя принципы разделения и кооперации труда*. Начало ее разработки относится к 1930-м годам и связано с именами таких известных ученых, как Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник, создавших основы *теории человеческих отношений и поведенческих наук*. В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях, развивали А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Н. А. Витке и многие другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда в 1920—30-е годы.

Модель организации строится исходя из главного положения теории о том, что важнейшим фактором производительности на предприятии является человек как социальный деятель. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Другими словами, *моделируется система поддержания человеческих отношений внутри организации*. При этом особенное внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Предпочтение отдается демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений.

Критики этого направления отмечают, что возможности модели, построенной на основании теории человеческих отношений и поведенческих наук, в поиске резервов эффективности организации ограничены концентрацией только на одном внутреннем факторе — человеческом ресурсе — и подчинении ему всех остальных факторов производства.

В *третьей модели* предприятие представляется в виде *сложной иерархической системы*, тесно взаимодействующей с окружением. Ее основу составляет *общая теория систем*. Основополагающий вклад за рубежом был сделан А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем; в нашей стране эти проблемы исследовались И. В. Блаубергом,



Э. Г. Юдиным, В. В. Дружининым, В. Н. Садовским, В. Г. Афанасьевым и многими другими учеными, разработавшими их по самым различным направлениям.

Главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. В соответствии с этими теоретическими положениями, организации рассматриваются как составные части рынка, предопределяющего их структуру и системы управления. Ключевые факторы успеха их деятельности находятся в двух сферах: во внешней (из которой они получают все виды ресурсов, включая информацию, то есть знание) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

При оценке этой модели необходимо учитывать, что несмотря на большое значение окружающей среды, она лишь определяет правила игры. *Внутренняя среда* любой организации, которая формируется под воздействием непрерывно принимаемых руководством управленческих решений, реально определяет уровень системной эффективности.

*Четвертая модель* представляет предприятие как общественный институт, стремящийся к *балансу интересов* связанных с ним различных групп как внутри, так и вне его границ. Взаимосвязь интересов предопределяется тем, что организации для коллективного, основанного на разделении труда, производства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые поставщиками (в широком смысле), интересы которых, в свою очередь, удовлетворяются продукцией других предприятий. Таким образом, цели предприятий трактуются не только в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, но и с позиций удовлетворения различных запросов связанных с ними групп: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом.

Приведем пример. Известно, что цены являются предметом интересов как продавцов, так и покупателей. Первые стремятся продать дороже, вторые — купить дешевле. Однако и в этой противоположно направленной заинтересованности необходимо соблюдать определенный баланс, в противном случае пострадают обе стороны. С этих позиций рассмотрим ситуацию, сложившуюся к середине 2000 г. на нефтяном рынке.

Установившийся здесь высокий уровень цен не радует покупателей нефти, но одновременно он тревожит и продавцов, которые боятся, во-первых, возможного снижения объемов потребления нефти и, во-вторых, появления и использования альтернативных источников энергии. Кроме того, может произойти и расширение круга продавцов нефти, так как на рынок будет поступать продукция из месторождений с низким уровнем рентабельности (высокие цены создают для этих продавцов условия безубыточной работы).

Все это заставляет продавцов при установлении цен на нефть учитывать их воздействие на конкуренцию (уже имеющуюся и будущую). Установившаяся в этот период цена по 30 долл. за баррель не устраивала ни продавцов, ни поку-

пателей. По мнению экспертов, оптимальный уровень цен на нефть находится в диапазоне 16—20 долл. за баррель. Примерно такие оценки закладывались в федеральный бюджет РФ на 2000 г. (Нефть и капитал, 2000, № 6, с. 11).

Основу этой модели (она формируется с 1980-х годов) составляет теоретическая *концепция заинтересованных групп*, в соответствии с которой организации должны принимать во внимание разные интересы партнеров, круг которых может быть довольно широким. Каждая организация является центром пересечения интересов «соучастников», а ее менеджмент направляет усилия на координацию интересов и достижение некоего баланса между ними. Практическая реализация данной модели — нелегкое дело, но все большее количество компаний, особенно крупных корпораций, понимают ее преимущества и предпринимают шаги по их использованию.

В США рассматриваются предложения о новом типе корпорации, названной «R» Corporation (R — responsible), несущей ответственность не только перед акционерами, но и перед другими заинтересованными группами.

Главная идея учреждения «R» корпорации — поощрять компании, которые вкладывают средства в развитие персонала и общин, а не занимаются бесконечным сокращением численности работающих с целью повышения текущей прибыли. Чтобы заинтересовать корпорации, правительство обещает снизить общие налоги с 18 до 11%; сократить налоги на заработную плату, полностью освободить от налогов суммы, потраченные на обучение персонала и научно-исследовательские работы; расширить права сертификации в ряде сфер регулирования. В свою очередь корпорация «R» должна: отчислять 3% от фонда оплаты труда в подвижный пенсионный план, выделять 2% на обучение персонала, выплачивать половину затрат на здравоохранение и планировать доленое распределение прибыли или приобретение акций в собственность персонала. Еще одно требование: довести соотношение в оплате труда наиболее высоко оплачиваемых к самым низко оплачиваемым работникам до не более чем 50 к 1, тогда как сейчас во многих корпорациях оно составляет 130 к 1.

Корпорация должна заключать соглашение об ответственности перед общиной, смягчающее проблемы, связанные с изменениями в размещении предприятий и с увольнениями работников. В ней обязательно должен быть профсоюз или план участия работающих в управлении, запрещается использование труда детей или заключенных. Новые инвестиции и вновь принимаемый персонал должны быть по крайней мере наполовину связаны с США. За счет доходов корпорации предполагается финансировать социальные программы, направленные на обучение рабочих, подготовку бывших школьников к работе, расширение производства, поддержку экспорта, технологические исследования и развитие.

Концепция существенно повышает сферу ответственности корпораций, вводя в круг их интересов помимо акционеров (которые нередко предпочитают не долгосрочные, а текущие выгоды) еще и работников, и общины. Поэтому она была встречена собственниками критически (Business Week, February 26, 1996, p. 22).

Практика показывает, что в реальной действительности нет организаций, которые строили бы свою деятельность в полном со-

ответствии с какой-либо одной моделью. Чаще всего в них наблюдается процесс эволюционного перехода от одних приоритетов к другим, например от модели закрытого типа с ориентацией на оптимальное использование ресурсов к модели, представляющей собой открытую систему, результаты деятельности которой определяются по системному эффекту. В деятельности многих организаций (особенно крупных) можно отметить наличие элементов всех четырех базисных концепций, каждая из которых используется *там и в той мере, где и насколько это диктуется ситуационными условиями*, учитывающими воздействие совокупности внешних и внутренних факторов. Это надо учитывать при разработке методов оценки и измерения эффективности организаций и систем управления.

### **7.3.3. Методы оценки и измерения эффективности управления**

#### ***Необходимость оценки эффективности***

Измерение и оценка эффективности необходимы для всех организаций, так как позволяют активно воздействовать на их текущее состояние и тенденции развития, устанавливать размеры и направления изменений, выявлять наиболее важные факторы роста, отслеживать и корректировать неуправляемые процессы, принимать решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры, а также составлять планы дальнейшего совершенствования работы компании и ее подразделений. В литературе подчеркивается роль измерителей эффективности как индикаторов здоровья организации. *Измерение и оценка эффективности являются обязательным условием успешного функционирования и развития организации.*

Любая эффективно функционирующая и развивающаяся организация разрабатывает методологию и систему измерений, которые отражают приоритеты, соответствующие выбранным моделям, а также содержат необходимые рекомендации о том:

- где, что и когда необходимо измерять,
- кто должен выполнять этот процесс,
- с чем проводить сопоставления, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии организации.

#### ***Показатели измерения эффективности***

Показатели, используемые для измерения и оценки эффективности организаций, целесообразно рассмотреть отдельно по моделям закрытого и открытого типов. Это позволит получить более полное представление о тех дополнениях к методикам и изменениях в системе оценок, которые предстоит сделать нашим отече-

ственным организациям, осуществляющим в связи с рыночной реформой реструктуризацию и озабоченных получением не только краткосрочного, но и долгосрочного эффекта.

*Измерение и оценка эффективности организаций закрытого типа* базируется на анализе и расчете показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, применяемых или используемых в процессе производства продукции или оказания услуг. В *первой модели* внимание сосредоточивается на *выпуске* продукции или услуг, производимых организацией (то есть на так называемых «выходах» производственной подсистемы), а *во второй* — на *внутренних процессах*, происходящих в ней и обуславливающих ту или иную производительность (а следовательно, и эффективность).

*В условиях централизованно управляемой экономики*, то есть в 1920—1980-е годы, концептуальную основу функционирования и развития отечественных предприятий составляла первая модель, и по ней имеются разработанные наукой и применявшиеся на практике рекомендации, касающиеся оценки и измерения эффективности.

Содержание понятия эффективности на уровне предприятий ограничивалось теми рамками, в которых они действовали как составные части общенациональной собственности. Государство решало практически все вопросы, связанные с определением размеров спроса и производства, распределением ресурсов и продукции, ценами и рынками сбыта, капиталовложениями и системами оплаты труда. Поэтому предприятия должны были обеспечивать прежде всего *эффективное производство*, то есть выполнять заданные сверху планы при максимальной экономии выделенных для этого средств. В центре их внимания находились пути, способы и факторы повышения производительности труда, снижения себестоимости, выполнения плана по валовым количественным показателям. Именно на эти цели были направлены усилия управляющей системы предприятий, и с этих позиций производилась оценка эффективности управления производством.

*Новые подходы* к проблеме эффективности, методологии ее измерения и оценки, необходимые в связи с переходом российских предприятий к рыночной экономике, основаны, во-первых, на рациональном использовании наработанного отечественной наукой и практикой методологического багажа и, во-вторых, на изучении опыта зарубежных предприятий, применяющих систему показателей эффективности, разработанную для моделей закрытого типа.

При этом важно исходить из реально складывающихся условий развития управления в стране, диктующих принципиально новые модели поведения предприятий. Ведь для многих из них на первый план выдвигается проблема выживания, предполагающая необходимость одновременного решения таких задач, как позиционирование на рынке, инвестиционная активность, производительность, качество, финансы, организационная культура, стратегия и т. д. Эффективность предопределяется способностью организации выбирать приоритеты и последовательно, шаг за шагом, решать поставленные задачи, подчиняя их главному направлению.

При использовании первой базовой модели в центре внимания находятся показатели, характеризующие полученные результаты деятельности. Организации считаются эффективно работающими,

если они выполнили свои целевые установки по производству продукции или оказанию услуг. Главное внимание уделяется внутренней экономичности (*efficiency*), которая характеризует выпуск на единицу затрат и определяется путем деления выпуска на затраты. При этом должны обеспечиваться: высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, а также эффективное распределение продукции или услуг. Достижение этих «выходных» параметров гарантирует получение достаточного возврата на капитал, выживание и рост организации, а также удовлетворение спроса потребителя на продукцию и услуги фирмы.

*Показатели эффективности* обычно рассчитываются по отношению к прибыли и характеризуют рентабельность использования ресурсов предприятия. *Рентабельность всего капитала* (норма прибыли или показатель окупаемости средств) считается *обобщающим* показателем, так как отражает структуру и движение всех видов производственных и финансовых ресурсов предприятия, процессы превращения ресурсов в издержки в ходе производства и обращения, соответствие рыночному спросу выпускаемой продукции или выполняемых работ (услуг).

Путем сопоставления объема продаж и затрат примененных ресурсов (совокупного капитала) определяют показатель, который в зарубежной практике носит разные названия: *производительность, оборот, оборачиваемость, ресурсоотдача*. Степень использования потребленных ресурсов (текущих издержек) определяется путем сопоставления издержек с объемом продаж.

Так как первая модель эффективности ориентирована на получение максимальных выходов системы, организации детально анализируют экономические результаты *производственной* деятельности, сопоставляя объемы производства (или услуг) с использованием производственных ресурсов. Важность этих расчетов для каждой компании определяется тем, что по ним анализируется ее конкурентоспособность, достигаемая за счет наилучшего использования ресурсов. Эффективность отдельных видов ресурсов оценивается с помощью показателей *ресурсоотдачи*, определяемых на основе сопоставления результата с ресурсами разного вида.

Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность, например, ассортимента продукции или услуг, использования средств производства и рабочего времени, динамики брака и затрат на его исправление и т. п. В то же время нередко не принимаются во внимание такие факторы, как удовлетворенность работающих и долгосрочная готовность организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

*Переход ко второй модели*, как правило, не означает отказа от приведенных выше подходов к измерению и оценке экономической эффективности, но акцентирует внимание на внутренних про-

цессах, позволяющих достигать поставленные цели за счет высокой производительности труда. Главное в этом подходе — это использование человеческих ресурсов организации, поэтому важны такие категории, как интеграция деятельности, удовлетворенность членов коллектива, мораль, социальный климат и т. п. Это отражается в постановке целей организации, которые могут иметь такие формулировки, как, например: «повысить уровень взаимного доверия и укрепить моральный климат путем расширения участия работающих в принятии решений», «сформировать координационную группу для достижения более высокой интеграции планов и действий бригад» и т. д.

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим компании осуществляют планирование потребности в работающих, целенаправленный отбор и расстановку персонала, разработку систем оплаты труда и льгот, обучение и профориентацию, оценку труда, а также подготовку руководящих кадров. При оценке эффективности большое внимание уделяется *качеству трудовой жизни*, под которым понимается степень удовлетворения важных личных потребностей членов организации через посредство их работы в ней.

Многие исследовательские организации разрабатывают стратегии раскрытия способностей людей в трудовом процессе. Организация по интенсификации таланта в Великобритании подготовила рекомендации, в которых подчеркивается необходимость:

- общих убеждений и ценностей у персонала; формирования таких организационных структур, которые, обеспечивая достаточный контроль, не душили бы инициативу и творчество людей;
- развития культуры деловых отношений, в которой видное место занимают взаимопонимание в рабочих группах, открытость и доверие, поощрение изобретательства и разумного риска;
- привлечения талантливых людей к постановке и решению долгосрочных целей и задач; разработки стратегии найма и селекции талантов, а также их правильной оценки.

На социалистических предприятиях вопросы, связанные с оценкой и созданием условий для совершенствования человеческого ресурса организации, были объектом *социального планирования*. Известно, что оно приобрело законченные формы в 1960-х годах, когда по инициативе ряда производственных объединений Ленинграда и Ленинградской области в дополнение к производственным планам начали разрабатываться и *перспективные планы социального развития* коллективов. В 1970-е годы эти планы стали составной частью единого плана экономического и социального развития предприятий и других звеньев народного хозяйства.

В соответствии с Методическими указаниями в них предусматривалось планирование социального развития по разделам:

- социальная и квалификационная структура;
- культурно-технический и образовательный уровень работников, условия труда;
- материальное благосостояние и жилищные условия трудящихся, социальные отношения в коллективе;
- общественно-политическая и трудовая активность;
- воспитание и развитие личности работника.

Количественные и качественные показатели, отражающие динамику соответствующих разделов плана, использовались для определения *социальной составляющей общей эффективности* предприятия.

*В системах открытого типа (третья и четвертая модели)* измерение эффективности организации производится с учетом факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на ее функционирование и развитие.

*Системный подход* к измерению эффективности характеризуется тем, что при оценке главное внимание уделяется способности организации получать все необходимые для производства продукции и услуг ресурсы из окружающей среды. Это метод исследования организации как целостного образования, цели которого диктуют его составные части, структуру, границы, процессы, взаимодействие элементов, связи с внешней средой и общую концепцию развития.

Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью, так как любая организация, прежде чем начать реализацию своих целей, должна приобрести все необходимые для этого ресурсы. Например, инновационная компания в области высоких технологий должна сформировать стартовый капитал, а мастерская по ремонту обуви не сможет выполнять свои задачи, если не обеспечит для этого все необходимое, в том числе сырье, материалы, заготовки и т. д.

Оценка эффективности организации с точки зрения системных ресурсов требует, во-первых, измерения количества ресурсов, приобретенных во внешней среде, и, во-вторых, оценки выгодности торговых сделок с фирмами — поставщиками ресурсов. В соответствии с этим формулируются цели, стоящие перед организациями.

В качестве примеров можно привести такие формулировки целей, по уровню достижения которых производится оценка эффективности организации:

- «найти инвесторов, с помощью которых можно осуществить техническую реконструкцию предприятия»;
- «увеличить запасы материалов, необходимых для производства продукции и обеспечения непрерывности процессов в условиях нестабильно работающего транспорта»;

- «улучшить контакты с поставщиками для обеспечения регулярности поставок»;
- «включить в интеграционную сеть поставщиков, предлагающих материалы по разным ценам с целью снижения стоимости поставляемых товаров».

В то же время организации стремятся получить максимальный эффект от своих взаимоотношений с внешней средой, и это находит отражение в составе показателей оценки системной эффективности. В практике зарубежных компаний для этих целей используются, как правило, четыре группы показателей:

- экономической эффективности;
- внутренней интеграции и координации;
- адаптивности и реагирования на внешние воздействия;
- использования человеческого капитала.

Несмотря на то, что между этими показателями нет полной согласованности и единой направленности, в конечном счете они должны обеспечить получение максимальной системной эффективности.

За рубежом уделяется большое внимание разработке так называемой сбалансированной системы показателей. Первоначально она была разработана Робертом Капланом (профессором Гарвардской бизнес-школы) и Дэвидом Нортон-ом (главой Renaissance Strategy Group в Линкольне). Система предназначена для перевода видения перспективы и стратегии высшего уровня в цели и действия по четырем направлениям измерения:

*финансовые цели* (прибыль на обыкновенную акцию, прибыль на нетто-активы, доход и т. п.);

*цели, связанные с потребителями* (доля рынка, процент повторных обращений, число жалоб и возвратов и т. д.);

*операциональные цели* (время исполнения заказа, продолжительность цикла разработки продукта, затраты на единицу продукции и т. д.);

*процессные цели* (цели обучения и инновации с точки зрения будущих возможностей компании, то есть процента рабочих мест, заполняемых за счет внутренних резервов, числа обученных работников, периода ротации на рабочем месте и др.).

Такая система показателей рассматривается как «хребет» плана преобразований и «пульс управления» ими (Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М., 2000, с. 95—96).

Оценка эффективности по *четвертой модели* базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации. Она требует увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также приведения в соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.

Эффективность организации измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп держателей интересов, в



составе которых выделяют *внешние* по отношению к организации и *внутренние*, то есть находящиеся внутри самой организации.

Число *внешних* переменных по всем заинтересованным группам, как правило, довольно значительно, и компании нередко вынуждены решать проблему управления их интересами по очереди, «смазывая колесо, которое больше всего скрипит».

Соответственно формулируются и цели организации, в которых отражаются приоритеты определенного этапа ее развития. Например:

- «увеличить поддержку нашего предприятия со стороны местных органов власти»;
- «увеличить в течение планового периода дивиденды»;
- «не оставлять без внимания ни одной жалобы потребителей на качество и уровень обслуживания».

Не менее сложным является и управление интересами *внутренних групп*, которыми могут быть как отдельные индивиды, так и персонал, занятый в отделах, службах и групповых коллективах организации. Наличие в составе крупных предприятий функциональных подсистем (маркетинг, инновации, управление персоналом и пр.) означает, что у них есть свои целевые установки, в соответствии с которыми организуется и оценивается работа.

Достижение баланса между этими целями (а следовательно, и интересами) — трудоемкая работа, требующая согласования позиций и принятия компромиссных решений, устраивающих членов разных групп в целом.

Роль и значение, которые придаются разным целям, отражают не только временные приоритеты, но и особенности национальной культуры.

Например, в *Германии* (так же, как и в *Дании*, *Голландии* и частично в *Бельгии*) акцент при оценке делается в большей мере на величине оборота товаров и услуг, чем на норме прибыли, и в первую очередь учитываются не интересы акционеров, а интересы персонала, работающего в организации.

Во *Франции* прибыльность оценивается более высоко по сравнению с оборотом, а системе оплаты труда работающих уделяется большее внимание, чем доходам инвесторов.

*Английские компании* ценят прибыльность выше, чем оборот, и устанавливают баланс вознаграждения между служащими и инвесторами в пользу последних.

В *Японии* на первом месте стоит показатель объема продаж, на втором — прибыль; реализация долгосрочных целей здесь оценивается более высоко по сравнению с выполнением заданий оперативных планов.

В *США* показатель прибыли стоит на первом месте (он рассматривается как альтернатива обороту), а реализации краткосрочных целей уделяется больше внимания и усилий по сравнению с долгосрочными. Поэтому интересы инвесторов, поддержание курса акций и уровня дивидендов постоянно находятся в центре внимания высшего менеджмента компаний.

Подводя итоги рассмотрению изменений, которые произошли за последние несколько десятилетий в подходах к параметрам оценки и измерения эффективности организаций, можно выделить следующие внешние и внутренние факторы, оказавшие наибольшее влияние на эти процессы (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Факторы, оказывающие влияние на подходы к измерению эффективности организаций

Факторы	1960-е годы	1990-е годы
Предпринимательский климат	Рынок «продавцов»	Рынок «покупателей»
Процессы	Простые	Сложные
Разнообразие продуктов	Ограниченное	Широкое и меняющееся
Масштабы производства	Массовое с высокими конверсионными затратами	Серийное и единичное с низкими конверсионными затратами
Расходы	Низкие постоянные, высокие затраты на труд	Высокие постоянные, низкие затраты на труд
Цикл жизни	Длинный	Короткий
Конкуренция	Местная, региональная	Мировая, глобальная
Клиенты	Довольствующиеся предлагаемым	Очень требовательные

### **Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности**

Множественность подходов к оценке и измерению эффективности организаций и их систем управления вызывает необходимость единого методического инструментария для сравнения и выявления лучших предприятий в отрасли, регионе, стране.

Такая методика применительно к промышленным предприятиям России была разработана специалистами Экспертного института в сотрудничестве с Московской межбанковской валютной биржей. В ее основу положено сравнение предприятий по 11 основным финансово-экономическим показателям, всесторонне характеризующим деятельность предприятий и широко применяемым во всем мире:

- рентабельность активов по чистой прибыли;
- рентабельность собственного капитала по чистой прибыли;
- рентабельность основной деятельности;

- рентабельность реализованной продукции к затратам на ее производство;
- коэффициент общей оборачиваемости активов;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость кредиторской задолженности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент автономии (доля собственного капитала в общей величине активов);
- коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами;
- выручка на одного занятого (производительность труда).

Эти показатели используются для комплексного ранжирования предприятий по каждой отрасли. Для этого все предприятия соответствующей отрасли рассматриваются в порядке убывания (ухудшения) значений каждого отдельного финансово-экономического показателя. Ранги, полученные каждым предприятием в каждом отдельном ранжировании, суммируются, и полученная сумма делится на число показателей. Это среднее значение ранга используется как основа для комплексного ранжирования предприятий отраслей. Чем в среднем более высокие места предприятие занимает при ранжировании по каждому финансово-экономическому показателю, тем выше его место в отраслевом рейтинге.

Кроме того, методикой предусматривается построение сводного рейтинга (ЭКСИН-рейтинга), в качестве которого используется показатель рентабельности активов, то есть отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости всех активов предприятия. Он общепризнан в мировой практике финансового анализа как один из наиболее важных при оценке успешности работы фирмы. Результат ранжирования по этому показателю позволяет выбрать лучшие.

Эта методика была использована для проведения комплексного анализа финансово-экономической деятельности за 1998 г. примерно 2300 наиболее крупных предприятий отраслей промышленности и связи, на которые приходится не менее 70% общего объема производства в каждой отрасли и регионе Российской Федерации. В результате были определены 1000 лучших предприятий России. Среди них по величине ЭКСИН-рейтинга наиболее внушительно представлены: пищевая промышленность (26%), промышленность строительных материалов (14%), машиностроение (14%), легкая промышленность (8%) от общего числа лучших предприятий.

Лидерами по показателю рентабельности активов являются химико-фармацевтическая промышленность, цветная металлургия и пищевая промышленность (Информационно-аналитический справочник «1000 лучших предприятий России». М., 1999).

### 7.3.4. Эффективное управление организациями

Пути и способы достижения более высоких показателей эффективности каждая компания выбирает в зависимости от стоящих перед ней целей стратегического развития и ситуационных особенностей ее функционирования. Концепция управления организацией отражает основные принципиальные положения модели, взятой за основу при ее построении. Оперативное управление — главная забота менеджеров «закрытых» организаций, стратегическое управление — в центре внимания менеджеров организаций как открытых систем, активно взаимодействующих с окружением.

#### **Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию организаций**

По *первой модели* для достижения целей организации необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому *менеджмент организации ориентируется в первую очередь на оперативное управление*, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства, оценка его эффективности производится по экономическому показателю, определяемому как соотношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

Главные задачи менеджеров в условиях *второй модели* заключаются в *организации и управлении персоналом*, что в конечном итоге должно приводить к выполнению целей предприятия. При этом организация обеспечивает соответствующие структуры, регулирует отношения между работающими и координирует процессы, необходимые для выполнения поставленных задач. Управление персоналом, в свою очередь, включает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходимое для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов.

Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, у организации не возникает проблем с достижением заданий по выпуску продукции, прибыли, доходам и т. д. В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов. Такой подход требует разработки специальных методов, позволяющих производить оценку качества труда, здоровья организации в широком смысле и выявлять внутренние процессы, которые требуют принятия мер с целью повышения производительности труда.

Как и в механистической модели, управляющая система здесь также ориентирована на анализ внутренних факторов и условий функционирования организации. Таким образом, обе модели могут рассматриваться как «закрытые», то есть не учитывающие воздействие на эффективность факторов внешней

среды. Как справедливо отмечают Т. Питерс и Р. Уотермен в работе «В поисках совершенства», теоретиков управления первых 60 лет 20 века не волновали проблемы деловой среды, конкуренции, сбыта и всего остального, что имеет внешний для организации характер. Они придерживались взгляда на мир с точки зрения «замкнутой системы». Пожалуй, именно эти ограничения привели к необходимости разработки новых моделей организаций, для которых характерна их «открытость», то есть учет того, что внутренняя динамика организации формируется под воздействием внешних событий.

### ***Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций***

В *третьей модели* главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление, так как поведение организации в условиях, когда все взаимосвязанные предприятия действуют по собственному усмотрению, не может быть объектом точного прогнозирования и планирования. Эта модель утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды, тогда как прежние методики стремились к редукации сложностей.

Выше мы отмечали, что в *открытых системах* большое значение придается стратегическому менеджменту, который предполагает разработку планов стратегического развития и методов их реализации. В процессе *стратегического планирования* менеджеры устанавливают ограниченное число областей бизнеса, в которых организация может выйти победителем в конкурентной борьбе. Для этого конкретизируется общая цель предприятия и принимаются решения, касающиеся групп потребителей, видов товаров и услуг, а также рынков в соответствии с предполагаемыми изменениями. В центре внимания находятся факторы, увеличивающие способность организации к гибкому реагированию на возникновение новых условий и ситуаций в окружающей среде и на рынках. Все это существенно уменьшает вероятность точных решений относительно стратегических перспектив и необходимых ресурсов и приводит к снижению надежности количественных оценок рентабельности использования ресурсов и ожидаемой прибыльности. Оценка стратегии производится путем сравнения результатов работы со стратегическими целями.

*Четвертая модель* организации предъявляет наиболее сложные требования к системе управления, так как построена на учете самых разнообразных и разнонаправленных интересов и необходимости соизмерять выгоду от их удовлетворения с соответствующими ресурсными затратами. Такой подход практически означает принятие за основу *стратегии ограниченной оптимизации*, при которой достижение какой-либо одной цели организации лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Определенный баланс следует поддерживать между такими разными по значению целями, как, например, объем продаж, прибыль,

доходы, интересы персонала и местных органов власти, защита окружающей среды и т. д. Общественное значение предприятия усиливает роль и воздействие на его работу социальных норм и ценностей, культурных и моральных установок как внутри системы, так и в отношениях с внешней средой. В связи с этим главными функциями менеджмента становятся: достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп заинтересованных в делах организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятия в обществе.

### **7.3.5. Реструктуризация и эффективность организации**

Современные предприятия находятся в процессе непрерывных изменений, направленных на улучшение управления, повышение эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции и услуг, производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности. При этом чаще всего они осуществляют действия, связанные с реструктуризацией и реорганизацией.

#### **Определение понятий**

В отечественной литературе для обозначения содержания радикальных изменений, производимых в организациях, чаще всего применяют два понятия: *реорганизация* и *реструктуризация*.

Понятия, связанные с реорганизацией, раскрыты в Гражданском кодексе РФ (статьи 57—60) и в Законе «Об акционерных обществах». *Под реорганизацией понимается процесс радикального изменения структурной компоненты организации в форме слияния и приобретения, разделения и выделения, преобразования.* Реорганизация может быть осуществлена по решению учредителей юридического лица.

Единого определения понятия «реструктуризация» в отечественной литературе нет. Чаще всего оно раскрывается через содержание той деятельности, которая присуща этому процессу. В работе И. И. Мазура, В. Д. Шапиро и др. «Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для предпринимателей» (М., 2000) реструктуризация определяется как *процесс комплексного изменения методов функционирования организации.* И более подробно: «*Реструктуризация — совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.*» Авторы подчеркивают, что реструктуризация может производиться применительно к экономике в целом, ее от-

дельным отраслям и предприятиям (организациям) как по инициативе самих предприятий, так и государства.

В модуле 6 Модульной программы для менеджеров понятие «реструктуризации» раскрыто как изменение структуры системы. Авторы поясняют: «Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация — это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация — это изменение бизнес-процессов. Таким образом, в зависимости от типа структурного среза системы возникают и задачи проведения соответствующих им изменений».

Общим в этих определениях является то, что с реструктуризацией связывается комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности работы любой организации. Ее недаром считают «неотъемлемой частью жизни компании, необходимой гигиеной, без которой бизнес теряет способность к выживанию» (Гурия Ф.Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации. М., 2000, с. 113).

Реструктуризация — это процесс, исходным моментом которого являются изменения во внешней среде. На рис. 7.6 они пред-

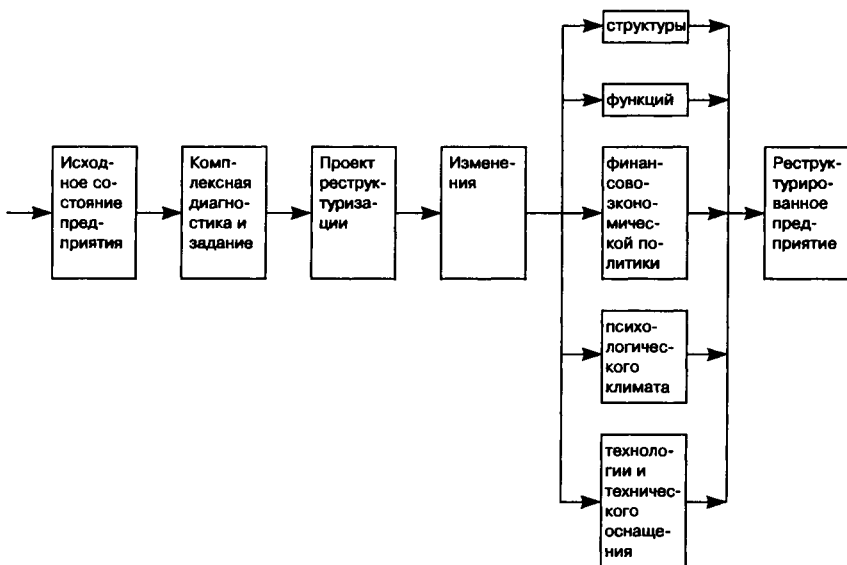


Рис. 7.6. Принципиальная схема процесса реструктуризации предприятий (организаций)

Источники: Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для предпринимателей. М., 2000, с. 20.

ставлены в виде стрелки, показывающей воздействие на организацию. Изменения, которые намечаются в проекте реструктуризации, могут иметь разные направления; их характер предопределяется результатами диагностики состояния организации. Они могут охватывать *производственную деятельность* (диверсификация, снижение издержек, внедрение новых технологий и др.), *управленческие проблемы* (совершенствование структуры управления, стиля руководства, методов принятия решений и т. д.), *рыночные отношения и кооперативные связи, финансовые и инвестиционные вопросы, институциональные преобразования* предприятия и пр.

### **Модель эффективной организации**

В процессе радикальных изменений организации стремятся приобрести качества, которые в наибольшей мере соответствуют современным требованиям к эффективной постиндустриальной организации. В табл. 7.6 представлена одна из моделей, содержащая главные характеристики такой организации.

Таблица 7.6

Характерные черты эффективной постиндустриальной организации

<b>Характеристики и черты</b>	<b>Содержание</b>
<b>Общие черты эффективности</b>	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывные совершенствования и нововведения Баланс интересов групп Толерантность к неопределенности
<b>Структуры организации и управления</b>	Плоские Децентрализованные Проницаемые границы
<b>Информационные процессы</b>	Виртуальные электронные организации Интеграция телекоммуникаций и видеотехнологий Интеграция планирования и рабочих процессов
<b>Рабочие места и формы работы</b>	Повышение роли и значимости индивидуумов и групповых форм работы Многофункциональность работников
<b>Менеджмент</b>	Лидерство Вера в людей Космополитизм Контактность, сетевая работа



## **Результаты реструктуризации**

Современные организации находятся в состоянии непрерывных изменений, эффективность которых неоднозначна. Приведем некоторые оценки преобразований в процессе реструктуризации, сделанные на основании обобщения зарубежного и отечественного опыта.

Вот данные опроса 294 высших руководителей европейских компаний среднего и крупного размера, проведенного консультационной компанией А. Т. Kearney в 1999 г.:

- 20% руководителей считают, что изменения были успешны;
- 63% отметили некоторые временные улучшения, которые им не удалось сохранить;
- 17% констатировали отсутствие результатов.

При этом 90% респондентов отмечали, что главной целью изменений было сокращение затрат. Значительно меньшее число руководителей (27%) стремились получить рост доходов.

Консультационная компания установила, что две трети проектов по реинжинирингу в США, а в Великобритании половина программ по тотальному управлению качеством не дали результатов (The Economist, July 15<sup>th</sup> 2000, p. 61).

Весьма неоднозначны результаты реструктуризации и на отечественных предприятиях. Приведенные ниже примеры помогут разобраться в причинах как неудач, так и успехов, которые сопутствуют радикальным изменениям в организациях. Начнем с положительного опыта, описание которого приведено в модуле 3 Модульной программы для менеджеров (Общее управление организацией: принципы и процессы, с. 211—214).

Предприятие «Гаврилово-Ямской льнокомбинат» было основано более 100 лет назад в небольшом городе, находящемся на расстоянии около 300 километров от Москвы. Оно производит льняную пряжу и ткани для российского рынка и известно не только в России, но и за рубежом. При условии повышения качества и расширения ассортимента продукции с комбинатом готовы сотрудничать иностранные компании. За годы работы здесь сложился коллектив, имеющий высокую квалификацию и опыт работы, а во главе стоит энергичное и грамотное руководство, стремящееся повысить эффективность работы, улучшить материальное положение работников и помочь городу в поддержании и развитии его социальной сферы. В городе это предприятие является градообразующим.

В 1993 г. в процессе приватизации три четверти акций компании оказались в собственности ее работников. За следующие четыре года численность занятых на предприятии сократилась с 3500 до 2400 человек. Предприятие оказалось в сложной ситуации и с множеством нерешенных проблем, среди которых руководством были выделены главные:

в области производства продукции

- качество продукции, оцениваемое как среднее по стандартам внутри страны и как низкое по международным нормам,
- низкая производительность труда,

- ограниченные возможности для дальнейшего роста производства из-за низкого спроса на продукцию и устаревшей техники;

в области реализации продукции

- отсутствие маркетинговой деятельности,
- неразвитая сеть сбыта продукции,
- высокая доля бартера,
- использование ценовой конкуренции;

в области финансов

- финансовое планирование, не соответствующее современным требованиям,
- высокие убытки от функционирования социальной сферы,
- неразвитая система отчетности;

в области организации и управления

- недостаточное использование информационной технологии в управлении,
- отсутствие долгосрочной стратегии развития,
- ориентация на решение текущих проблем и задач выживания,
- несоответствие структуры управления новым задачам и ситуации,
- перегрузка генерального директора оперативными вопросами.

Решение перечисленных и множества других проблем было начато с составления плана работ и ожидаемых результатов, в котором выделены четыре составляющие:

1. Пересмотр долгосрочных целей комбината.
2. Формирование стратегии.
3. Практическое выполнение.
4. Результаты в области маркетинга, производства, организации, финансов.

Вся работа проводилась в соответствии с главной целью (миссией) комбината: *«Стать ведущим российским производителем льняных тканей и эффективно конкурировать на международном рынке».*

В соответствии с этим на предприятии были проведены следующие изменения:

в области производства продукции

- разработаны новые виды продукции, отвечающие требованиям потребителей,
- улучшена система технического обслуживания оборудования,
- внедрены новые методы контроля качества;

в области реализации и маркетинга

- разработана и применена маркетинговая концепция по ценовой политике,
- разработаны и применены инструменты анализа конкуренции,
- проведена рекламная кампания,
- увеличен объем реализации на экспорт с целью нормализации движения наличности;

в области финансов

- внедрены международные стандарты бухгалтерского учета,
- произведена компьютеризация системы управленческого учета;

в области организации и управления

- уточнена миссия компании,
- создан исполнительный комитет из руководителей высшего уровня управления для улучшения процессов принятия решений,

- созданы центры затрат и прибылей,
- внедрена система управления по целям.

После начала реструктуризации комбинат значительно улучшил результаты экономической деятельности: увеличил объем продаж и долю экспорта в общей реализации, а также повысил производительность труда на одного занятого (примерно на 44%). Одновременно было улучшено качество продукции, на рынке появились новые коллекции тканей и изделия, обновившие традиционный ассортимент компании на 50%. Комбинат улучшил свое рыночное позиционирование, создал сеть представителей-агентов в России, стал участвовать в международных ярмарках. В результате увеличения доли экспорта улучшилось движение денежных средств и снизился объем бартерных сделок. Это также позволило осуществить капиталовложения в производственные мощности и в то же время начать переговоры об инвестициях в производство льняного полотна высокой плотности, которое будет продаваться на рынках ЕС и России (составлено по: «Tasis. Несколько примеров успешной реструктуризации предприятий». Составитель: Проект Тасис по распространению технической информации. Издание Европейской комиссии. Ноябрь 1997).

Наряду с этим имеется немало примеров неудач, когда меры по реструктуризации не обеспечивали намечаемых планами результатов. Об этом свидетельствует анализ опыта реструктуризации двух предприятий — Владимирского тракторного завода и Бердского радиозавода.

В работе А. Тарутина «Банкротство предприятий не может быть способом их реструктуризации» (Экономист, 2000, № 8) по результатам анализа реструктуризации этих предприятий были выделены этапы, для каждого из которых был характерен специфический подход.

Реструктуризация в 1992—1995 гг. («хозрасчетный» период по терминологии автора) была ориентирована на получение предприятиями государственной помощи и на их участие в государственных программах. В этот период предприятия сохраняли старую номенклатуру выпускаемой продукции, ориентировались на традиционных покупателей, а не на платежеспособный спрос, активно брали кредиты и предпринимали усилия по сохранению численности трудового коллектива.

Во второй период, названный автором рыночным (он продолжался в промышленности в 1993—1996 гг.), меры по реструктуризации проводились чаще всего новыми собственниками предприятия или «продвинутой» частью старого директорского корпуса и включали: модернизацию выпускаемой продукции и оборудования, привлечение иностранных инвестиций, сокращение численности работников. В основном они отражали ориентацию на прогнозируемую положительную динамику платежеспособного спроса и экспорт, что не подтвердилось реальным ходом экономического развития страны.

Из-за отсутствия стратегической направленности и противоречивости проводимых изменений предприятия в конце концов вышли на «кризисный» этап развития, который начался в 1994 г. и продолжается до сих пор.

По мнению автора, в 1990-е годы предприятия использовали разные комбинации подходов, но «по своим типичным результатам реструктуризация чаще всего выливалась в банкротство, а банкротство, вопреки ожиданиям «реформаторов», отнюдь не становилось точкой поворота к конкурентоспособности».

Главный вывод из анализа: для экономически рациональной реструктуризации предприятий необходимы разработка и проведение промышленной политики на уровне государства. Эту же мысль высказывает известный российский экономист Н. Шмелев, который отмечает, что не имея главного — долгосрочной стратегии, плана радикальной структурной перестройки экономики страны и промышленной политики, — невозможно грамотно и социально безопасно проводить реструктуризацию и на уровне отдельных предприятий. «По самым сдержанным оценкам, на решение структурных задач РФ необходимы только в ближайшее десятилетие инвестиции порядка 500 млрд. долл. (Шмелев Н. О консенсусе в российской экономической и социальной политике//Вопросы экономики, 1999, № 8, с. 52).

### **Выводы**

Эффективность организации является управленческой категорией, поэтому управление эффективностью — это главная задача, которую менеджмент должен решать непрерывно и системно. Только такой подход позволяет получить результаты, соответствующие целевым установкам организации. Базой для сопоставления результатов с целями является система оценок, соответствующих модели организации, и учитывающая критерии оценки, которые она использует.

Важнейшими механизмами управления эффективностью являются мотивация работающих и обратная связь, с помощью которых происходит приспособление системы к меняющимся условиям. За этими процессами активно следят не только менеджеры организации, но различные заинтересованные группы, в том числе внешние (потенциальные инвесторы, банки, кредиторы, потребители, поставщики, конкуренты и т. п.) и внутренние (рабочие, профсоюзы, неформальные группы). Все они создают определенную экономическую и социальную среду, в границах которой могут находиться как возможности роста эффективности, так и факторы, приводящие к ее снижению.

### **Контрольные вопросы**

1. Какая связь существует между структурой управления и функциями мотивации и контроля?
2. Почему люди являются главными источниками эффективного развития современной организации?
3. Чем Вы можете объяснить недооценку потенциала людей в отечественных организациях?
4. Приведите определение «мотивации» и раскройте ее связь с процессом управления.
5. Из каких этапов состоит процесс индивидуальной мотивации?
6. Приведите краткую характеристику теорий мотивации по потребностям.
7. В чем суть процессуальных подходов к мотивации?
8. Какие методы мотивации Вы знаете?

9. Какие виды стимулов используются в современных организациях?
10. Назовите виды потребностей, которые удовлетворяются с помощью нематериальных стимулов.
11. Приведите определение понятия «обучающаяся организация».
12. Что понимается под организационным обучением?
13. Какие виды навыков характерны для менеджеров на разных этапах их профессионального развития?
14. Приведите Ваши соображения относительно непрерывного обучения менеджеров.
15. Какие принципы лежат в основе современных подходов к обучению менеджеров?
16. Раскройте содержание модульного подхода к обучению.
17. Какие цели преследует дифференциация обучения менеджеров?
18. Приведите определения понятия «контроль в организации».
19. Из каких этапов состоит процесс контроля?
20. Что понимается под стандартами организации и как они устанавливаются?
21. Какие действия следует предпринимать при обнаружении несоответствия между фактическими параметрами и целевыми установками?
22. Какие виды контроля проводятся в организации?
23. Какие факторы оказывают влияние на эффективность контроля?
24. Назовите общие методы, используемые при проведении контроля.
25. Приведите краткое описание сути метода бенчмаркинга.
26. Какова связь методов тотального контроля качества и тотального менеджмента качества с остальными управленческими функциями?
27. Что представляет собой комплекс международных стандартов на системы качества и каков их состав?
28. Приведите определения понятий «экономичность» и «эффективность».
29. Какие базовые модели организаций Вам известны, каковы их характеристики, достоинства и недостатки?
30. Для чего необходимо измерять и оценивать эффективность организации?
31. Какие параметры и показатели используются для измерения и оценки эффективности организаций закрытого и открытого типов?
32. Какие изменения во внешней и внутренней среде организаций формируют новые подходы к измерению и оценке эффективности организаций?

33. Какой метод используется для сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности? В чем его суть?
34. Какие различия имеются в содержании задач менеджеров по эффективному оперативному и стратегическому управлению организацией?
35. Приведите определения понятий «реорганизация» и «реструктуризация».
36. Из каких этапов состоит процесс реструктуризации?
37. Из каких элементов состоит модель эффективной организации? Раскройте их содержание.
38. Какие факторы и условия необходимы для реализации целей реструктуризации?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М., 1996.
2. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М.: Издательство «Дело», 2000.
3. Иванова А. Н. Баланс интересов в управлении организацией (теоретико-методический аспект). Дис... канд. экон. наук. М., 2001.
4. Кондратьев В. В., Краснова В. В. Реструктуризация управления компанией. Модульная программа для менеджеров. Модуль 6. М.: ИНФРА-М., 1999.
5. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: ДЕКА, 1996.
6. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1997.
7. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
8. Мильнер Б. З. Теория организаций: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Румянцева З. П., Филинов Н. Б., Шрамченко Т. Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. Модульная программа для менеджеров. Модуль 3. М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1998.
11. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 1999.

*Учебное издание*

**Румянцева Зинаида Петровна**

**ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Учебник**

Корректор *М.В. Литвинова*

Верстка *А.А. Павлов*

Оформление серии *А.Н. Антонов*

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 20.08.2001. Подписано в печать 26.09.2001.

Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,0. Уч.-изд. л. 18,91.

Доп. тираж 3000 экз. Цена свободная. Заказ № 0701190.

Издательский Дом «ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в

Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43

Факс: (495) 363-92-12

E-mail: books@infra-m.ru

<http://www.infra-m.ru>

Отдел «Книга — почтой»:

(495) 363-42-60 (доб. 246, 247)



Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов  
в ОАО «Ярославский полиграфкомбинат»  
150049, Ярославль, ул. Свободы, 97