

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М.В. ЛОМОНОСОВА
ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ГУМАНИТАРНЫХ И
СОЦИАЛЬНЫХ НАУК**

**В.А. Щегорцов, В.А. Таран
МЕНЕДЖМЕНТ**

*Под редакцией профессора В.А. Щегорцова
Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям экономики и управления (060000)*

УДК 658(470+100)(075.8) ББК65.9(2Рос)-2я73-1+65.9(3)-2я73-1 Щ34

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Ф.Е. Удалое* (зав. кафедрой менеджмента экономического факультета Нижегородского государственного университета);

доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН *Ю.П. Морозов'*, доктор экономических наук, профессор МГУ, академик РАЕН *А.О. Блинов*;

доктор экономических наук *Н.В. Мордовченков*
(зав. кафедрой менеджмента Волжской государственной инженерно-педагогической академии)

Главный редактор издательства

кандидат юридических наук,

доктор экономических наук *Н.Д. Эршивили*

Щегорцов, Валерий Александрович.

Щ34

Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Щегорцов, В.А. Таран; под ред. проф. В.А. Щегорцова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 543 с. **И. Таран, Владимир Александрович.**

ISBN 5-238-00958-5 Агентство СІР РГБ

Изложена современная концепция менеджмента организации, рассматриваются его базовые понятия и структурные элементы, механизм реализации в различных сферах современной экономики, отечественный и зарубежный опыт, современные приемы и методы управленческой деятельности.

Для студентов и аспирантов, обучающихся по специальностям экономики и управления, специалистов в области менеджмента и промышленной политики.

5-238-00958-5

ББК65.9(2Рос)-2я73-1+65.9(3)-2я73-1

© В.А. Щегорцов, В.А. Таран, 2005

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2005

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства

Введение

Эволюция развития экономики характеризуется тем, что под влиянием новых тенденций НТР происходят существенные преобразования в практике управления, а также в научных разработках связанных с этим проблем. Сложно назвать более важную, сложную и многогранную сферу деятельности, чем высококвалифицированное хозяйственное управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество производимых товаров и услуг, и в целом активность развития общества. В использовании современных научных подходов и методов управления передовые страны видят базовое средство решения усложняющихся экономических проблем.

При нарастании сложности производства в функциональном, организационном, мотивационном и информационном отношениях совершенствование профессионального управления должно опережать развитие экономических и социальных процессов. Только тогда оно может быть эффективным. Поэтому на Западе не жалеют средств на исследования по менеджменту, на создание многочисленных научных и консультативных центров, подготовку и переподготовку огромной армии управляющих. Отсюда и высокие результаты производственно-хозяйственной деятельности. Для России передовые теория и практика менеджмента имеют особое значение в связи с переводом национальной экономики на рыночные отношения, изменением форм собственности, выходом отечественных предприятий на внешние высококонкурентные рынки.

Современные формы и методы менеджмента связаны с ориентацией производителей на спрос и потребности рынка, на широкое использование новейших научно-технических достижений, на обеспечение заинтересованности работников в высоких результатах труда. Все это требует смены прежних форм и методов управления, и в первую очередь на микроуровне, т.е. на уровне предприятий, организаций и их объединений.

Широкомасштабная реконструкция профессионального управления в России связана с расширением сети образовательных и исследовательских структур, поскольку в данном случае неприемлем механический перенос опыта промышленных фирм Запада в российские условия. Нужен творческий подход, поиск новых реальных путей, форм и методов повышения эффективности национального хозяйства. Вместе с тем решение сложных задач невозможно без научного анализа существующих проблем, отбора работников, способных выполнить конкретные задания; обеспечения предприятий ресурсами, требуемыми для высокоэффективной деятельности.

Особенность отечественного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение предприятиями рационального ведения хозяйства в условиях дефицитности многих ресурсов, в необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, адаптации к постоянно изменяющимся рыночным условиям. При этом менеджмент может быть представлен как эффективная организация управления, если осуществляются любые виды востребованной обществом предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода).

Менеджмент может рассматриваться и как организация (орган) управления, своего рода «анатомия» предприятия или руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени. Менеджмент — это и различные уровни аппарата управления предприятием, каждый из которых за рубежом имеет свое наименование: Top management (высшее звено управления), Middle management (среднее звено управления), Lower management (низовое звено управления).

Если предприятие или его подразделения рассматривать как управляемый объект, то в данном случае можно говорить о менеджменте как системе управления. Такая система располагает материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Достижение намеченных целей производства наиболее рациональным способом обеспечивает менеджмент как организация работы людей, коллектива, который осуществляется с таким расчетом, чтобы соответствовать потребностям персонала, активизировать его работу, повышать производительность труда.

Существует также менеджмент как процесс принятия управленческих решений, который распространяется на все уровни управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления. Он призван создавать условия для успешного функционирования фирмы, исходя из того, что прибыль — не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком.

Рыночные преобразования в России были вызваны снижением эффективности национальной промышленности, ее слабой ориентацией на потребительский спрос, отсутствием действенных стимулов повышения конкурентоспособности, нарастающей технологической отсталостью, связанной с недостаточной восприимчивостью индустриального комплекса страны к достижениям научно-технического прогресса.

Новая хозяйственная практика была призвана дать мощный импульс росту производительности и качества общественного труда. Однако за годы реформ негативные тенденции переломить не удалось. Напротив, экономическая ситуация в Российской Федерации резко ухудшилась: потеряны прежние ключевые позиции в международном разделении труда; бедность, нищета и преступность внутри страны приобрели такие масштабы, что подрывают фундаментальные основы общества, низводя престиж реального труда до опасной асоциальной черты. В этих условиях стратегия пассивного приспособления к углубляющейся экономической депрессии, бессистемная реализация отдельных мероприятий, действующих нередко в ущерб национальному производству, лишь способствуют закреплению депрессивных тенденций и стагнации экономики.

Главная причина негативного результата проводимых реформ состоит в том, что в методологии и практике реформирования функционирование реального сектора экономики рассматривалось в качестве вторичного элемента результата финансовой стабилизации и применения монетарных методов формирования спонтанного рынка. Основное внимание фокусировалось на замкнутых процессах либерализации и приватизации, хотя экономика никогда не была и не будет замкнутой системой. Роль государства при этом минимизировалась и сводилась в основном к торможению постоянно усиливающихся кризисных процессов. Неадекватная достигнутому ранее потенциалу развития, неправомерно упрощенная модель управления промышленностью оказалась не в состоянии позитивно влиять на ключевые факторы расширенного воспроизводства.

Более того, такая модель не может считаться полноценной и потому, что в ходе реформ высококвалифицированный труд, профессиональное мастерство, предпринимательский талант, а также воплощенные в них производительные силы науки и техники, высоко ценящиеся в реальной рыночной экономике, не нашли полноценного применения в России переходного периода.

Незамеченной оказалась и характерная особенность постиндустриального общества, определяемая повсеместным отходом от принципов свободной рыночной экономики и проявлением признаков инновационной цикличности в сфере хозяйственного управления, организации власти, в облике экономических структур и социально-правовых институтов.

В основе рыночной экономики лежит товарное производство, поэтому любые действия по его сокращению приводят к негативным последствиям. В связи с этим в современных производственных системах повсеместно проводится целевое макро- и микроэкономическое регулирование, исключающее излишний либерализм. Мало того, наиболее развитые государства превратились в непосредственных организаторов производства в ведущих отраслях НТП. Они не доверяют частному капиталу освоение приоритетных сфер деятельности, которые могут стать структурообразующими факторами для подъема национальной экономики и достижения ее конкурентоспособности. Новое состояние, когда государство является самым богатым и равноправным субъектом хозяйственных отношений, придает прежним административным функциям по-настоящему рыночный характер.

Стратегия активного и последовательного вмешательства государственных структур в национальную экономику, направляющая ее развитие в нужное для страны русло, называется промышленной политикой. Без активной промышленной политики в рыночной экономике вместо всеобъемлющего развития на принципах самоорганизации происходит спонтанное деформирование важнейших ее элементов, несущее в себе огромный разрушительный потенциал. Возникают «провалы» рынка, и верх берет неформальная институционализация, при которой

позитивные изменения сдерживаются бюрократическими предписаниями или возникает так называемый «бандитский» капитализм с всеохватывающими коррупцией и мошенничеством.

Анализ материалов исследований и практика проведения реформ в Российской Федерации свидетельствуют, что до настоящего времени не выработаны теоретические основы промышленной политики для национальных условий. Отсутствует интегрированный и сбалансированный подход к проведению реформ, неструктурированы объекты и субъекты управления, не выделены целевые приоритеты, инструменты и ресурсы реализации промышленной политики, отсутствуют качественные показатели оценки ее результативности. Нет официально признанного определения термина «промышленная политика», как нет и федерального закона о промышленной политике, хотя в документах разных уровней и средствах массовой информации данный термин часто употребляется. Кроме того, научно промышленная политика в российской экономической теории не выделяется в качестве самостоятельного предмета изучения. Отсюда слабость ее научной проработки как особой формы (системы) производственно-хозяйственного регулирования и управления.

Недостаточная изученность понятийного аппарата категории «промышленная политика», отсутствие научно обоснованного, адаптированного к национальным условиям организационного механизма управления объектами и инструментами ее реализации определили актуальность включения раздела «Промышленная политика» в данный учебник. Актуальность знания экономического содержания, основных понятий, структурных элементов, приоритетов и механизма формирования современной промышленной политики заключается в том, что направления развертывания рыночных реформ в Российской Федерации не соответствуют объективным закономерностям и особенностям постиндустриального развития, где традиционная конкуренция товаров и услуг считается вторичной, а первичной стала конкуренция различных типов промышленной политики.

В предлагаемом читателю учебнике излагается современная концепция менеджмента организации, функционирующей в конкурентной и динамичной рыночной среде. Подробно рассматриваются основные понятия и структурные элементы научно-промышленной политики. Особенности учебника являются его высокая информативность, достигаемая за счет отказа от рецептурно-информационного метода подачи материала, подход к рассмотрению актуальных сегодня в деловой предпринимательской и бизнес-среде вопросов с позиций наиболее эффективного использования имеющегося потенциала промышленных предприятий, их дальнейшего выживания и успешного развития. Большое внимание уделено специфике теории и практики менеджмента в России.

Авторы учебника желают больших удач будущим «генералам» -менеджерам российской экономики, творческих успехов разработчикам теории и методов российского менеджмента.

Раздел: Менеджмент как система управления

Глава 1

Сущность, закономерности, принципы и основные категории современного менеджмента

1.1. Сущностные характеристики и специфические свойства менеджмента

В связи с переходом России на рыночные отношения, появившейся возможностью широкого выхода отечественных предприятий и объединений на внешние (мировые) рынки существенно возросла роль регулирующих хозяйственную деятельность структур всех уровней управления, появилась объективная потребность в изучении и применении современной теории и практики менеджмента.

Что же такое менеджмент? Для ответа на этот вопрос обратимся к западному опыту, где традиции рыночного ведения национального хозяйства имеют многовековую историю. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент («**menegement**») определяется как способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица.

В американском учебнике для студентов по курсу менеджмента дается следующее определение: **«Менеджмент** — это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов

для достижения организационных целей». Причем под процессом здесь понимается система действий, предпринимаемых менеджерами. Оптимизация означает, что менеджеры должны работать для достижения наилучших долгосрочных результатов, а цели — это те результаты, которых добиваются производящие компании.

Широко распространено мнение, что *менеджмент* — это *искусство управления*. Поскольку искусство требует личных способностей и таланта, менеджеры, принимающие организационные решения о лучшем использовании ресурсов и освоении новых рынков, несомненно, включены в творческий процесс. Понимать подчиненных, чтобы создавать атмосферу, способствующую достижению поставленных целей, также несомненно является искусством управления.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как *науку и практику управления*, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. То есть менеджмент — это не просто наука, освоив которую можно однозначно и неуклонно достигать целей, поставленных перед руководимой организацией. Менеджмент — это синтез науки, искусства и опыта; это самостоятельная междисциплинарная отрасль знаний, требующая осмысленного освоения; это «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, управленческое искусство.

На управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX в. как раз и состояла в использовании этих достижений при решении главной проблемы менеджмента - как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих при этом многообразные ресурсы. Таким образом, под *научными основами управления* понимается *система научных знаний*, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником был американский инженер Фредерик Тейлор. Он считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Им был сформулирован важный вывод о том, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Благодаря разработке концепции научного управления было доказано, что менеджмент, используемый в науке и технике, может быть эффективно использован в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Последователи концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства. Они выдвинули и обосновали следующие научные положения:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения поставленных целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

Сущностные характеристики менеджмента выступают критериальными признаками выделения и обособления взаимосвязанных функций менеджмента. На рис. 1.1 приведены основные критериальные признаки, соответствующие современному представлению

I. Менеджмент как система управления

1. Сущность, закономерности, принципы и основные категории... науки и практики о менеджменте. Каждый из признаков отражает определенный аспект содержания менеджмента, но лишь исходя из их совокупности можно иметь более или менее полное представление о возможных областях или сферах менеджмента.

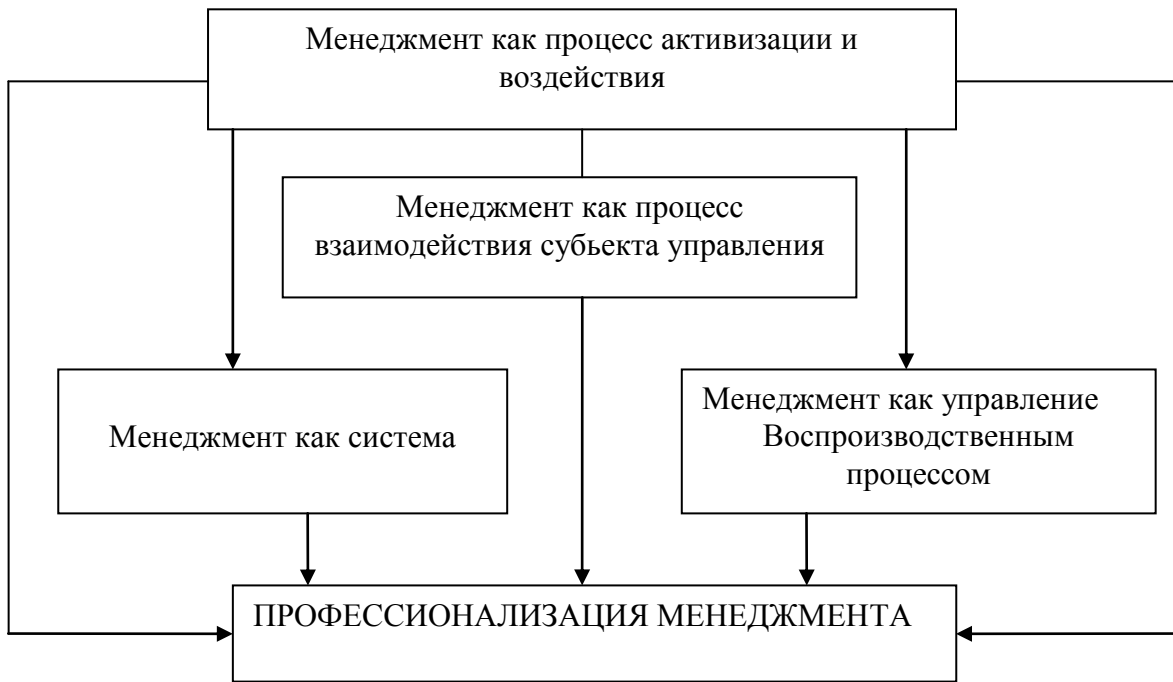


Рис. 1.1. Критериальные признаки современного менеджмента

Менеджмент обуславливает наличие менеджера субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми, занятыми производственно-хозяйственной деятельностью. Иначе говоря, *менеджер* — профессионально подготовленный руководитель или управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также несущий конкретную ответственность за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Сущностная характеристика менеджмента -- это функция или вид деятельности по руководству людьми. Эту особенность любого вида управления отмечал *Мэри Паркер Фоллет* в определении менеджмента как обеспечения выполнения работы с помощью других лиц.

В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку «воздействия» на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации поведения, хотя более обоснованно с точки зрения сущности менеджмента использование таких понятий, как «процесс воздействия» на персонал и «процесс взаимодействия» людей и коллективов, занятых в производственно-хозяйственной деятельности или в сферах обслуживания этой деятельности.

Основа и движущая сила современного менеджмента заключаются, с одной стороны, в том, что он берет свое начало от человека, его потребностей и целей, а с другой — в том, что с его помощью знания, опыт и достижения научно-технического прогресса превращаются в производительную силу общества. В целом можно утверждать, что *менеджмент* — это самостоятельный вид профессионально осуществляемой специалистами деятельности, направленной на достижение определенных намеченных целей фирмы, действующей в рыночных условиях, путем рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма регулирования. Это означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства — получение оптимальных результатов с меньшими затратами;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений (выявляется на рынке в процессе обмена);
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных рациональных (приемлемых) решений.

По своей сути термин «менеджмент» является синонимом термина «управление», однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам иной деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах); к различным административным и общественным органам управления (управление государством, партийным или профсоюзным движением и др.).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время в США его стали

I. Менеджмент как система управления
 применять и в отношении непредпринимательских организаций. Согласно определению Питера Друкера, *управление* — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Процесс управления обладает такими специфическими свойствами, как;

- *непрерывность* (процесс производства может быть эффективным лишь при непрерывном управлении, которое обеспечивает оперативное воздействие управляющей системы на управляемую);
- *цикличность* (основные этапы и стадии управленческого процесса непрерывно повторяются через определенные промежутки времени);
- зависимость эффективности управления от *последовательности его этапов* (нарушение последовательности этапов процесса управления или невыполнение отдельных операций приводит к снижению эффективности управления производством). Оптимальность и действенность решений находится в прямой зависимости от обязательного, полного и последовательного применения всех этапов процесса управления;
- *динамичность* (процесс управления непрерывно изменяется, реагируя на изменения внешней и внутренней среды организации). Воздействуя в целом на процесс производства, управление оказывает более активное влияние на «узкие места» в управляемой подсистеме.
- *устойчивость* (процесс управления протекает по заранее обусловленным каналам и связям, организуется в определенной структуре, рассчитан на относительно длительный период времени);
- *импульсивность* (для выработки решения требуется время, в течение которого собирается и обрабатывается информация, оценивается реальная обстановка и т.д.). Постепенное нарастание потенциала управления реализуется в импульс управленческого воздействия — в созревшее решение.

Управление хозяйственной деятельностью определяется как непрерывно осуществляющийся процесс целесообразного воздействия на производящую систему для недопущения отклонения от заданной цели. Если произойдет неожиданное нарушение, то восстановление произойдет настолько быстро, что реальный вред нормальной деятельности организации (фирмы) не будет нанесен совсем или будет сведен к минимуму. Целесообразное воздействие на систему предполагает планирование, организацию, мотивацию и контроль, т.е. весь процесс, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

I. Сущность, закономерности, принципы и основные категории...

Поэтому можно согласиться с определением, данным российским ученым В.Г. Афанасьевым, по которому «высшей конечной целью управления всякой системой, выраженной в самой общей форме, является оптимизация функционирования системы, достижение возможно большего

полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах»¹. Сам процесс управления очень точно охарактеризовал К. Маркс как обеспечение «регулярности и порядка», подчеркнув при этом его всеобщий характер².

1.2. Экономические законы и принципы менеджмента

Экономические законы в отличие от законов природы опосредованы «живыми людьми», в желаниях и выборах которых наличествуют ожидания, нормы, установки, традиции, моральные, материальные и нравственные ценности. В условиях рыночных отношений в основу менеджмента заложена система экономических законов и принципов управления.

Законы менеджмента носят объективный характер, т.е. не зависят от воли и деятельности людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное следование экономическим законам, осуществляемое через грамотное управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями динамичного развития производства. Различают следующие общие законы управления.

- **Закон специализации управления.** Современное производство основано на использовании достижений НТП (сложные наукоемкие технологии, технические средства, информационные системы и др.). Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях процесса производства и управления. Поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого направления.

- **Закон интеграции управления.** Интеграция, т.е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности рациональной организации производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой — действующих подразделений, производств в единый хозяйственный ор-

Афанасьев В. Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. С. 211. ² *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. Т. 25. Ч. II. С. 356.

I. Менеджмент как система управления

ганизм — предприятие (фирму). Предприятия, в свою очередь, могут объединяться в различные организационные формы. Пределы этого объединения регулируются рыночными отношениями производства и управления¹. На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные.

- **Закон экономии времени.** Как известно, всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Это положение характерно и для менеджмента, где данный закон выступает как закон управления временем. Эффективность управления, следовательно, и достижение поставленных целей зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение проблем в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности предприятия. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

Кроме описанных выше экономических законов, в современной методологии управления особое значение имеет одна из важных категорий научной теории, определяемая как принципы управления общественным производством. Они синтезируют в себе объективность экономических законов и закономерностей управления, характерные черты реальной практики общественного производства. Под **принципами управления** следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в исторически сложившихся в обществе социально-экономических условиях. Иными словами — это правила реализации закономерностей управления, которыми руководствуются менеджеры в своей практической деятельности.

Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления. В принципах управления производством находят выражение основные требования,

предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления.

Таким образом, принципы управления являются исходной составляющей, общим началом разумной хозяйственной деятельности. Впервые основные принципы управления сформулировал Анри

¹ Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам экономического, научно-технического и социального развития (внедрение инноваций, мобильность технологической переориентации, высокий уровень занятости и т.д.) в условиях конкурентной борьбы.

1. Сущность, закономерности, принципы и основные категории.

файоль'. Многие из них до сих пор, несмотря на серьезные изменения, имеют практическое значение. К таким принципам относятся следующие.

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда — выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказы, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Она предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала (мотивация). Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую заработную плату за свою службу. Процесс побуждения себя и других людей к эффективной хозяйственной деятельности возможен при выявлении и удовлетворении соответствующих потребностей.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь. Это ряд лиц, занимающих руководящие Должности, — от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой

Анри Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников научной теории управления.

I. Менеджмент как система управления

отказаться от иерархической системы без определенной необходимости, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок — место для всего и все на своем месте.

11. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место,

безусловно предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

В современных условиях для выбора оптимальных решений при работе со сложной производственной системой необходимо соблюдать следующие принципы.

Принцип демократического централизма — в его основе заложено сочетание централизованного руководства хозяйством и самостоятельности его отдельных элементов. За рубежом этот принцип реализуется через государственное регулирование рыночной экономики.

Принцип единства политического и хозяйственного руководства определяет соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими силами, и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках данной политической системы.

Принцип планового ведения хозяйства означает планомерность как постоянно поддерживаемую пропорциональность развития национального "хозяйства согласно установленным на длительный период направлениям, темпам и пропорциям развития производства. О сути планирования хозяйственной деятельности хорошо сказал глава корпорации «Крайслер» Ли Якокка в книге «Карьера менеджера»: «Государственное планирование отнюдь не должно означать социализм. Оно означает лишь наличие продуманной стратегии, сформулированных целей. Оно означает согласование всех аспектов экономической политики вместо разрозненного их выдвижения по частям. Мы у себя в корпорации "Крайслер" ведем большую плановую работу. И так же действует любая преуспевающая корпорация».

Принцип иерархичности позволяет рассматривать сложные системы как многоуровневые, состоящие из нескольких составных элементов (звенья, ступени). Каждая ступень (уровень) оргструктуры управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объ-

1. Сущность, закономерности, принципы и основные категории... •] у
ектом управления по отношению к вышестоящему уровню. Сюда же можно отнести и **принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности** руководящих работников.

На Западе все большее признание получает так называемая социальная ответственность, рассматриваемая как нравственность предпринимательства, выпуск продуктов с экономической ответственностью и безопасных для жизни и здоровья людей, для их нравственности. К сожалению, в нынешней России механизм реализации ответственности не создан, отсутствует ответственность даже за упущенную выгоду.

Принцип необходимого разнообразия заключается в том, что управляющая система должна обладать не меньшей сложностью, чем управляемая система. Из этого принципа следует, что невозможно спроектировать простую систему управления для сложной системы производства.

Принцип обратной связи --один из самых важных принципов управления. Он гласит: управление может осуществляться только в том случае, если управляющая система получает информацию об эффекте, достигнутом тем или иным действием управляемой системы (о достижении или недостижении запланированного полезного эффекта). При этом проявляется зависимость личных, коллективных и общественных интересов от результатов управленческих решений. Обратная связь с одной стороны является регулирующим, а с другой — защитным средством и во многом способствует ликвидации нежелательных отклонений результата от директивной нормы.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении является не менее важным, чем предыдущий. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте — это проблема распределения полномочий при принятии конкретных решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики (целей и стратегии) фирмы в целом, а децентрализованными — решения, относящиеся к оперативному управлению'.

Принцип демократизации управления — один из важнейших в современном менеджменте. Его появление связано с возникновением корпоративной организации собственности (акционерные общест-

¹ Под децентрализацией понимается передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену - производственным подразделен пользующимся хозяйственной самостоятельностью, что предполагает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления фирмой, выступаящей как единое целое.

Менеджмент как система управления

ва), когда денежные средства многих людей, вложенные в акции (корпоративные ценные бумаги), были поставлены под единое административное управление.

Принцип материального и морального стимулирования — его реализация для коллективов и отдельных работников предприятий является мощным рычагом управления. Удовлетворение материальных потребностей каждого человека или трудового коллектива должно соответствовать количеству и качеству затраченного труда. Только в этом случае можно рассчитывать на повышение эффективности производства. Не менее важно и моральное стимулирование как средство одобрения окружающих, дающее ощущение собственного достоинства и утверждения в нем.

Указанными принципами управления, конечно, не исчерпывается вся совокупность принципов, на которых основывается управление производством. В управлении социально-экономическими системами используют и другие принципы, в частности принцип системности, или системный подход в управлении', и др.

1.3. Подходы к управлению, виды и стадии менеджмента

Любая сложная социально-экономическая система, как правило, состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляемой и управляющей (рис. 1.2) — объекта и субъекта управления. К *управляемой системе* относятся все элементы и подсистемы (например, предприятия), обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ или оказания услуг. Управляющая система включает все элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия на трудовые коллективы и ресурсы управляемой системы.

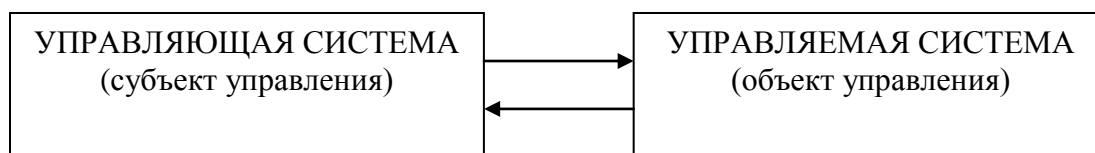


Рис. 1.2. Подсистемы управления

¹ С позиций системного подхода менеджмент рассматривается как органичное единство взаимосвязанных элементов, образующих целостность и качество системы, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней и внутренней среды.

Непосредственно на предприятиях выделяют такие ведущие подсистемы, как:

- *техническая* — взаимосвязанный комплекс машин и оборудования, обеспечивающий решение задач системы;
- *технологическая* — основана на делении процесса производства на стадии и процессы;
- *организация производства и управления* — зависит от степени управленческого мастерства (опыта) менеджера: *концептуальное мастерство* (способность предвидеть перспективу организации в целом; *мастерство принятия решений* (способность выбрать наиболее оптимальный и приемлемый вариант из нескольких альтернативных вариантов); *аналитическое мастерство* (способность своевременно и правильно использовать научные и практические знания, технику и средства для решения возникающих проблем); *административное мастерство* (способность соблюдать предписанные организационные правила, эффективно действовать в пределах делегированных полномочий и ответственности, координировать поток поступающей и исходящей информации); *коммуникационное мастерство* (способность передавать свои идеи и мнения при общении с другими людьми); *психологическое мастерство*

(способность эффективно взаимодействовать с людьми как внутри, так и вне фирмы); *техническое мастерство* (особая компетенция для исполнения заданий);

- *экономическая* — выражает единство экономических процессов, а также экономических связей между различными подразделениями предприятия;
- *социальная* — члены трудового коллектива, вступающие в процессе совместного труда в определенные социальные отношения.

К настоящему времени известны четыре подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- 1) подходы, которые заключают в себе школы в управлении, касающиеся административного управления, управления с позиции человеческих отношений, науки о поведении и управления с использованием количественных методов;
- 2) подход к управлению как к процессу — рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- 3) системный подход — руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;
- 4) ситуационный подход — концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Менеджмент как система управления

Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

В современной практике менеджмента используют три основных методологических подхода: традиционный, системный и ситуационный. При традиционном подходе используются принципы и правила управления, пригодные для любых организаций. В данном случае менеджмент -- это достаточно простое одномерное хозяйственное взаимодействие людей и (или) организаций. При этом предполагается, что все объекты управления одинаковы и одинаково реагируют на одинаковые воздействия.

Подход к управлению как процессу означает деятельность, направленную на достижение целей организации, которая рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления (планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров, заключение сделок). Здесь речь идет о системном подходе, т.е. руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей.

При системном подходе внимание управляющих концентрируется на оптимизации взаимодействия всех структурных частей организации. Изучается каждая отдельная часть общей структуры организации в контексте целого. Основными элементами системного подхода являются: вход в производящую систему (поступающие ресурсы); процесс их преобразования в готовый продукт; выход из производящей системы (товар); обратная связь (конечный результат на рынке, влияющий на хозяйственную цепочку в обратном направлении).

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется реально складывающейся ситуацией, под которой понимается конкретный набор обстоятельств и факторов (внутренних и внешних), оказывающих воздействие на функционирование организации в данное время. Ситуационный подход основан на том, что в управлении организацией не существует единого набора правил (принципов), который мог бы использоваться в разных ситуациях.

Самым эффективным в каждой конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий текущему моменту. Задачей ме-

1. Сущность, закономерности, принципы и основные категории менеджмента как науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация их на разработку эффективных принципов и методов, дающих возможность успешно решать в тех или

иных условиях проблемы функционирования организации. Применение в современной экономической теории о менеджменте науки и практики как основы организационного знания в области управления позволило выделить следующие понятия.

- **Менеджмент как организация управления фирмой**, осуществляющей любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода). Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технология, информация, ресурсы) для получения планируемых результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности — функций. В зависимости от конкретных функций организация делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи, отражающие достижение специфических целей. Деятельность таких подразделений (отделы, службы, бюро) контролируется и регулируется, что означает управление организацией. В данном случае содержание термина «менеджмент» соответствует известному понятию «внутрифирменное управление».

- **Менеджмент как организация (орган) управления**, где под организацией понимается структура ее составных элементов, в рамках которой проводятся координируемые мероприятия, направленные на достижение определенных целей. Организация — это своего рода анатомия предприятия (статика дела), управление — его физиология (динамика дела). Поскольку само по себе управление тоже имеет структуру, то наряду с организацией и управлением можно говорить об организации как органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях для таких понятий применяется термин «менеджмент». Под органом управления часто понимают руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени.

- **Менеджмент как различные уровни аппарата управления**. Всякая управляемая хозяйственная организация представляет собой пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный — отношения административной власти и субординации (рис. 1.3).

В аппарате крупной фирмы обычно имеется три уровня, каждый из которых в своем названии содержит слово «менеджмент»: высшее звено управления (высшее руководство — *органменеджмент*); среднее звено управления -- (иногда отдельно выделяют менеджеров первого звена); низовое звено управления - (табл. 1.1). На табл. 1.1 отражены два способа представления иерархической структуры различных уровней управления организации.

Таблица 1.1

Формирование уровней менеджмента в организационной иерархии по вертикали (вертикальное разделение труда)

Высшие менеджеры	Председатель правления Члены советов директоров Президент компании Вице-президент
Менеджеры среднего звена	Руководитель подразделения Директор завода Директор производства Коммерческий директор Главный бухгалтер
Менеджеры первого звена	Руководитель службы (цеха, отделы) Инспектор Координатор Мастер, бригадир
Неуправленческие служащие	Квалифицированные и неквалифицированные рабочие Служащие секретариата Канцелярские служащие

- **Менеджмент как организация работы людей**, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом — управление персоналом с таким расчетом, чтобы соответствовать потребностям сотрудников и активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.
- **Менеджмент как система управления**, в которой фирма или ее подразделения выступают как управляемый объект, а первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой. Система управления, включающая совокупность взаимосвязанных объектов, должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий, которые в виде информации поступают в исполнительные органы как изнутри управляемого объекта, так из внешней среды. Основной оценкой эффективности и качества управления является степень достижения поставленных целей как на текущий период, так и на средне- и долгосрочную перспективу.
- **Менеджмент как управление любой организацией:** государственным учреждением, некоммерческой общественной организацией, непредпринимательскими корпорациями (школы, больницы, библиотеки и т.п.), в армии, т.е. независимо от целей их деятельности. Хотя в настоящее время считается, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят.
- **Менеджмент как процесс принятия управленческих решений** -любая нестандартная ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для полномочного руководителя (менеджера) и требует от него принятия адекватного для исполнителей решения, которое принимается на основе полученной и обработанной информации. Это касается всех уровней управления. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Каждый из подходов к менеджменту как к особой системе управления предполагает ее изучение в статике (организация или оргструктура — это статика дела) и динамике (управление — это Динамика дела); в рамках глобальной и локальной деятельности; на текущий момент и на перспективу. А это отражается на формулировке целей, методов воздействия для их достижения, на организационной структуре управления, на функционировании фирмы как Управляемого объекта.

I. Менеджмент как система управления

Процесс функционирования системы управления в условиях рынка включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений. При этом с точки зрения *привлекаемых ресурсов* менеджмент делится на следующие виды:

- финансовый менеджмент;
- менеджмент в сфере управления материально-техническими ресурсами (логистика);
- менеджмент персонала;
- информационный менеджмент (управление в сфере высоких информационных технологий);
- проектный менеджмент (проект-менеджмент -- управление отдельно взятым проектом, т.е. однократное, ограниченное во времени целенаправленное мероприятие, требующее задействования специалистов различных квалификаций и ресурсов);
- менеджмент во временной сфере (построение сетевых графиков исполнения работ, составление расписаний движения ресурсов, оптимизационные задачи распределения времени).

С точки зрения *сфер деятельности* менеджмент делится на:

- производственный;
- банковский;
- рекламный;
- в сфере страхования;
- в социальной сфере (социальный менеджмент);

- в области медицины;
- в сфере транспорта;
- в сфере торговли;
- в юридическом бизнесе;
- международный;
- военный и др.

С точки зрения *функций* выделяется менеджмент:

- стратегический (процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга);
- перспективный (направлен на реализацию бизнес- или перспективных планов);
- операционный,
- инновационный;
- антикризисный и др.

С точки зрения *внутренней и внешней среды* различают менеджмент:

- международный (менеджмент во внешнеэкономической деятельности);
- внутрифирменный.

. Сущность, закономерности, принципы и основные категории...

С точки зрения *частоты принятия решений* менеджмент делится на следующие виды:

- одноразовых решений (при решении особо крупных проблем, когда установить дату следующего решения невозможно, например, для страны — это вступление в ВТО);
- циклических решений (для решения проблем, имеющих определенный цикл, например, когда один раз в год принимаются решения по исполнению бюджета текущего года и принятию бюджета на следующий год);
- процессный менеджмент (когда необходимость в принятии решений возникает в случайные моменты времени, не связанные между собой настолько, чтобы можно было считать процесс циклическим или непрерывным).

В табл. 1.2 выделены критериальные (наиболее значимые) признаки и приведены соответствующие им виды менеджмента.

Каждая группа критериев, выделенная в табл. 1.2 по наиболее значимому признаку, характеризует сферу действия отдельного вида менеджмента и, естественно, требует детального исследования, выявления специфики, методов и условий функционирования. Рассмотрение системных видов менеджмента по основным критериальным признакам дает комплексное представление о методическом многообразии и возможностях выявления эффективных условий функционирования объектов менеджмента.

Таблица 1.2 Критериальные признаки и виды менеджмента

<i>Критерий выделения видов менеджмента</i>	<i>Вид менеджмента</i>
1	2
Параметры воспроизводственного процесса	Управление инновационными процессами Управление инвестиционными процессами Управление обновлением потенциала Управление накоплением потенциала Управление производственной сферой Управление непроизводственной сферой Управление внешнеэкономической деятельностью Межрегиональное управление Региональное управление Межотраслевое управление Отраслевое управление

Окончание табл. 1.2

1	2
Развитие социально-экономических систем	Управление экономическим ростом Антикризисное управление Управление в условиях кризиса Управление стабилизацией
Тип взаимодействия в системе корпоративного менеджмента	Управление самостоятельным предприятием Управление акционерным обществом Управление объединениями: концерном, консорциумом, синдикатом, трестом, финансово промышленной группой Управление лизингом, франчайзингом, дочерним предприятием, филиалом
Жизненный цикл изделий (услуги)	Управление маркетингом Управление НИОКР Управление производством Управление сбытом Управление послепроизводственным обслуживанием (сервисное обслуживание)
Фактор производства	Управление персоналом Управление информационными ресурсами Управление трудовыми ресурсами Управление материальными ресурсами Управление продуктом Управление финансами

Следует учитывать и сложившиеся тенденции формирования систем менеджмента в отраслях экономики. Так, в производственных сферах, в частности в машиностроении, критериями формирования системы менеджмента выступают жизненный цикл изделий, стадии кругооборота ресурсов, факторы производства. Перспективным направлением формирования функций систем менеджмента выступает одновременное использование ряда критериев.

В зависимости от вида и последовательности деятельности менеджмент разделяют на **три основные стадии**'.

1) *стратегическое управление* — включает выработку цели менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов; перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели;

2) *оперативное управление* — включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на: организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивацию) в условиях созданной структуры;

3) *контроль* — включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

1.4. Экономический механизм, цели, задачи и характерные черты менеджмента

Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением производственно-хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Он направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков:

внутрифирменного управления; управления производством и управления персоналом (табл. 1.3, 1.4, 1.5).

Таблица 1.3 Базовые составляющие внутрифирменного управления

<i>Принцип</i>	<i>Функция</i>	<i>Экономический метод</i>
Централизация управления	в Прогнозирование	Коммерческий
Децентрализация управления	в Маркетинг	расчет
Сочетание централизации и децентрализации Ориентация на долгосрочные Цели развития Демократизация управления: участие работников в высшем звене управления	Планирование	Внутрифирменный расчет
	Организация	расчет
	Регулирование	Цены и механизмы ценообразования
	Координация	Финансовая политика
	Мотивация	
	Контроль, учет, анализ	

Таблица 1.4

Базовые составляющие управления производством

<i>Инновационный менеджмент</i>	<i>Разработка политики и обеспечение процесса производства</i>	<i>Обеспечение сбыта</i>	<i>Организационная структура управления развитием производства</i>
Проведение НИОКР Разработка и внедрение новой продукции Организация научно-технической деятельности	Разработка ассортиментной политики Технологический менеджмент Обеспечение производства материально-техническими ресурсами Повышение качества и конкурентоспособности продукции Повышение эффективности производства	Разработка сбытовой политики Выбор каналов и методов сбыта Организация сбыта	Функциональная Линейно-функциональная Проблемно-целевое управление Матричная структура Программно-целевое управление

Таблица 1.5

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Одно из главных направлений в менеджменте — определение [целей деятельности фирмы на ближайшую и отдаленную перспективы. Цель управления — это относящегося к будущему желаемое состояние объекта управления (организации). По сути, целью в менеджменте называют мысленное предвосхищение (идеальное описание) результата производственно-хозяйственной деятельности. Сама деятельность является процессом достижения результата (цели). То есть не сами цели, а процесс достижения целей к помощи использования различных средств (материальных, финансовых, организационных и др.) и действий приводит к результату. Основные требования к целям: согласованность и совместимость; реалистичность (достижимость); понятность для исполнителей; гибкость (обратная связь). Связь целей организации с базовыми категориями системы управления представлена на рис. 1.4.

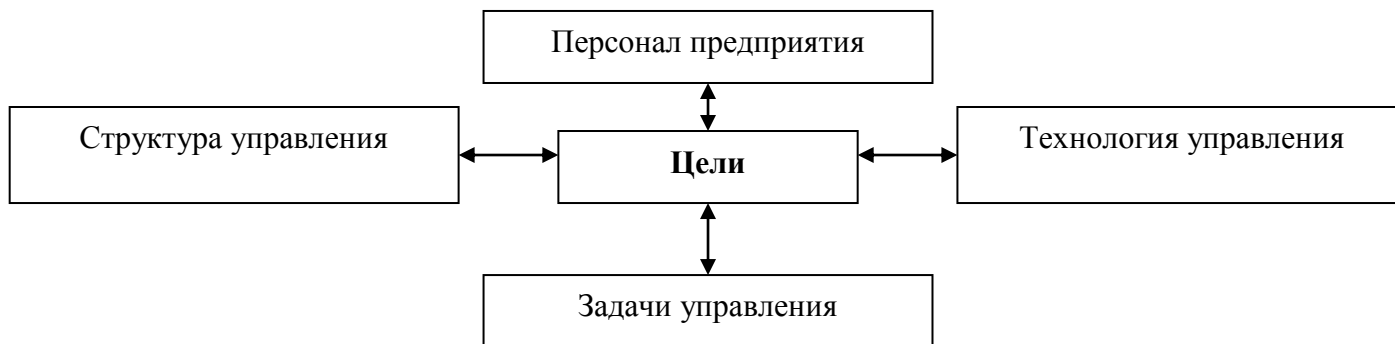


Рис. 1.4. Связь целей организации с базовыми категориями системы управления

Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. *Общие цели* отражают концепцию развития фирмы в целом. *Специфические цели* разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы. В частности, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает Достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа работников фирмы направляет свои действия на достижение общих Целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности (доходности) в деятельности фирмы, достигаемой за счет рациональной организации производственного процесса, включая Управление производством и развитие его технике-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала. При одновременном повышении квалификации, творческой активности и

лояльности каждого работника. Высокая прибыльность, свидетельствующая об эффективности производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности фирмы, достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства (выпуска продукции и предоставления услуг).

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности, который в конечном итоге определяет рынок. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию и развитию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление в виде различных резервных фондов позволяют фирме ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента в таких условиях является преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются необходимые денежные резервы и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Достижение поставленных целей предполагает решение различных задач. Задачами менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов и методов, обеспечивающих устойчивую работу коллектива за счет изготовления конкурентоспособной продукции и предоставления высококачественных услуг.

Важнейшими задачами менеджмента являются организация производства товаров и услуг с учетом потребностей населения на основе имеющихся материальных и людских ресурсов, обеспечение рентабельной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. В задачи менеджмента входят:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех ее подразделений;

; • постоянный поиск и освоение новых рынков сбыта;

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности достижения;
- разработка стратегии развития фирмы — хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач. Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста

масштабов производства, требующего обеспечения всевозрастаю-

щих объемов ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и др. Результирующий уровень и качество решения задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Специалисты выделяют следующие аспекты, определяющие характерные для менеджмента черты: экономический, социально-

психологический, правовой и организационно-технический.

Содержание *экономического аспекта* составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного

•достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда отно-

сятся система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права, вопросы создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии и методов для решения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

1.5. Методы менеджмента

Понятие «метод менеджмента» представляет собой смысловое словосочетание, первый элемент которого происходит от греческого «*τεχνολογία*», что в переводе означает, во-первых, способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо и, во-вторых, способ действовать, поступать каким-нибудь образом. В частности, через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности, с их помощью становится возможным достижение желаемой цели. Поэтому методы занимают в менеджменте особое место.

Одна и та же цель хозяйственной деятельности может быть достигнута с помощью различных методов, и, наоборот, несколько целей можно добиться с помощью одного метода. Опытный менеджер должен уметь в разных ситуациях применять различные методы воздействия на организацию. Следовательно, в каждой организации должна существовать своя система методов, называемая обычно идентичными по смыслу терминами «методический аппарат» или «методический инструментарий».

В специальной литературе по менеджменту приводятся такие определения методов управления менеджмента:

- способы воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников для достижения поставленных целей;
- приемы воздействия на участников производственного процесса и через последних — на само производство;
- способы воздействия на людей, направленные на реализацию целей производства и управления;
- способы или приемы целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему в целях установления и поддержания наиболее эффективного порядка использования материальных, финансовых, трудовых и других видов ресурсов, применяемых при решении поставленных задач;
- способы воздействия субъекта управления на интересы и потребности работников, обеспечивающие соответствие их поведения целям и задачам производства;
- способы воздействия на труд с целью достижения заданных результатов;
- способы осуществления управленческой деятельности, в результате которой достигаются цели управления производством;

сознательно формируемые объектом хозяйственного управления варианты целевого воздействия на трудовые коллективы и др. Обобщая приведенные определения методов менеджмента, можно сделать вывод, что **методы менеджмента** — это совокупность способов, приемов и средств воздействия управляющего субъекта на управляемый объект для достижения поставленных целей. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления.

Все методы менеджмента тесно взаимосвязаны, органически дополняют друг друга и используются для достижения целей организации при наиболее оптимальных затратах. Единство методов управления предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов.

Характеризуя методы менеджмента, следует обозначить их целевую направленность, содержание и организационную форму. *Направленность* методов менеджмента ориентирована на систему (объект) управления (компания, фирма, отдел, их структурные подразделения и т.д.). Методы менеджмента всегда направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Содержание методов менеджмента — это специфика приемов и способов воздействия, *организационная форма* — целевое воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Организационное воздействие может быть прямое (непосредственное) или косвенное (по-ановка задачи, создание стимулирующих условий и др.). К наиболее известным методам воздействия относятся: экономические, организационно-распорядительные; социально-психологические; экономико-математические; воздействие на основе лидерства; автоматизированные методы; программно-целевые и проблемно-ориентировочные. В реальной практике содержание, направленность и организационная форма методов менеджмента определенным образом сочетаются.

Методы современного менеджмента по признаку их использования (влияния в различных отраслях знаний) разделяют на общенаучные и специфические (частные). К **общенаучным методам** относятся исторический, системный и комплексный подходы, моделирование, Экспериментирование, использование

алгоритмов математического [аппарата, статистическое, социологическое, политологическое и Другие области исследования.

Специфические (частные) *методы* классифицируют по определенным признакам: направленности, организационной форме, объ-кту управления, сфере применения, мотивации и т.д. (табл. 1.6).

Таблица 1.6 Классификация методов менеджмента по основным признакам

<i>Классификационный признак</i>	<i>Методы менеджмента</i>
По содержанию методов управления	Экономические, организационно-распорядительные, социально -психологические, правовые (юридические)
По мотивации воз-действия	Материальная мотивация, моральная мотивация, принудительная (властная) мотивация
По организационной форме	Общие, применяемые по всей системе управления; локальные, применяемые к отдельным частям системы управления
По сфере применения	Общие, применяемые по всей системе управления; локальные, применяемые к отдельным частям системы управления
По объекту управления	Управление производством, управление людьми, управление организацией, управление внешними связями и т.д.

Экономические методы управления — это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения (коммерческий и внутрифирменный расчет, механизм ценообразования, меры по обеспечению конкурентоспособности фирмы) и экономические интересы людей. Экономические интересы включают: интересы отрасли, интересы коллектива (организации), интересы личности. Между этими интересами существуют диалектические противоречия. Искусство руководителя -- разрешать данные противоречия, находить приемлемые компромиссы. Возможные рычаги управления — себестоимость (затраты), производительность труда, фондоотдача, цена, заработная плата работников.

Существует множество способов воздействия на данные показатели, которые дают тот или иной экономический эффект. Основная цель при этом — организовать производство и труд таким образом, чтобы всегда достигался максимум эффективности. То есть, применяя экономические методы управления, необходимо соизмерять затраты на достижение целей (финансирование, заработная плата, себестоимость и др.) и результаты деятельности (прибыль). Обычно экономическим методам управления отводится центральное место, поскольку отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей'.

Экономические рычаги хозяйственного механизма должны соответствовать социально-экономической природе фирмы и являться одним из факторов развития производства и обмена на рыночной основе. Кроме того, чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо также обеспечить «отзывчивость» организации на действие экономических рычагов. Экономические методы управления способствуют расширению прав структурных единиц предприятия (фирмы), выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие: расширится сфера их действия, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый трудовой коллектив в такие условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными.

В практике менеджмента чаще всего экономические методы представлены в следующих формах: анализ, планирование, финансирование, ценообразование и т.д.

Для решения сложных экономических проблем управления хозяйственной организацией широко применяются экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является множество решений и большое число ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные. Именно с помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения возникающих проблем. Но, несмотря на характерное для современного этапа общественного развития

усиления роли экономических рычагов и стимулов, не следует игнорировать другие методы воздействия, которые также способствуют эффективному управлению.

Организационно-распорядительные (административные) **методы** -это методы, основанные на силе и авторитете власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций, правил и т.д. Они позволяют: регламентировать деятельность всей организации, структурных подразделений, должностей, функций; обеспечивать организацию нормативами по времени, по численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ, нормативами соотносительности (например, преподавателей и студентов в вузе); дисциплинировать деятельность организации. Основой использования таких методов является структурная иерархия хозяйственных отношений, направленная на оптимизацию производственных процессов.

Организационно-административные методы менеджмента отличает от всех других четкая адресность директивных предписаний, обязательность их выполнения, причем в установленные сроки (даже если это невыгодно исполнителю). Любые нарушения влекут за собой определенные наказания (взыскания). По существу это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную необходимость (потребность). Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через: обязательные предписания (приказы, распоряжения, запреты, оперативные указания и пр.); согласительные документы (разрешение компромисса, консультации и т.д.); рекомендации, пожелания (совет, предложение, обращение, разъяснение и др.); контроль за их выполнением.

Такие методы направлены прежде всего на организационную четкость исполнения указаний вышестоящих структурных подразделений (служб) и дисциплину труда. Как правило, они регламентируются государственными правовыми актами хозяйственного и трудового законодательства.

С помощью организационно-распорядительных методов управления реализуется одна из важнейших функций менеджмента -функция организации. Главные задачи менеджера при этом состоят в постоянной координации действий подчиненных, обеспечении четкости и порядка в работе трудового коллектива.

Очевидно, что без целевого воздействия административных рычагов управления на производственно-хозяйственные процессы одни лишь экономические методы, как правило, неэффективны, и наоборот. Поэтому очень важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-распорядительных и экономических методов управления.

В общем виде система организационно-распорядительных методов управления может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов воздействия:

- во-первых, на организационную структуру (регламентация деятельности и нормирование в системе управления). Такое воздействие осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования;
- во-вторых, на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями). Необходимость в таком воздействии возникает в связи с отклонениями в системе управления от заранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов.

В сфере действия организационно-административных методов менеджмента различают также: *средства прямого воздействия* на процесс производства товаров и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи; *средства косвенного воздействия*, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий для ее успешного решения. К прямому воздействию относится непосредственная связь руководителя и подчиненного (целенаправленное воздействие на объект управления). Однако прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда к скрытому неповиновению. Поэтому более эффективны косвенные воздействия.

Вместе с тем в практике организационно-распорядительной деятельности с соответствующей ей системе подчинения (подчинение одной воли другой) административное воздействие обычно связано с тремя уровнями: *вынужденное и внешнее подчинение* (сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненным как нажим «сверху»), *пассивное подчинение* (для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений); *осознанное подчинение* (внутренне обоснованное). Конструктивная позиция менеджера для любой формы подчинения должна предполагать благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе, не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, стрессов. Последние (нежелательные эмоции) исключают всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

Социально-психологические методы — это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании. Они представляют собой совокупность специфических (социально-

психологических) способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них¹. В их основу заложены реализация моральных стимулов к труду (моральное поощрение), воздействие на личность с помощью психологических приемов (внушение, убеждение, поддержание особого морального климата в коллективе) в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Обычно это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение и т.д.). Умение учитывать социально-психологические критерии, относящиеся к понятию «человеческий фактор», от которых во многом зависят конечные результаты труда, и с их помощью целенаправленно воздействовать на работников помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями, успешно решать экономические, организационные и воспитательные задачи. Социологические исследования свидетельствуют, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Существенным условием формирования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшится. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам хозяйственного управления способно вызвать нездоровые взаимоотношения в коллективе, снизить производительность и качество труда.

Необходимость использования на практике социально-психологических методов управления организацией очевидна, поскольку она позволяет своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации и принимать оптимальные управленческие решения. При этом для менеджера очень важно правильно провести оценку индивидуальных качеств каждого работника; правильно подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах; создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

Поэтому во главе коллектива должны быть высококвалифицированные специалисты-профессионалы, умеющие грамотно использовать разнообразные аспекты и методы социально-экономического управления, которые в конечном счете формируют здоровые хозяйственные, трудовые и межличностные отношения.

В качестве основных форм позитивного стимулирующего воздействия менеджеры обычно используют: планирование социального развития трудовых коллективов; убеждение как метод воспитания и формирования личности; экономическое соревнование; критику и самокритику; постоянно действующие производственные совещания, которые служат одной из форм участия трудящихся в управлении; различного рода ритуалы и обряды.

1.6. Функции менеджмента

1.6.1. Функции менеджмента как категория проявления сущности процесса управления

Функция (лат. гипст.ю) -- это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. В отличие от принципов менеджмента, воплощающих субъективный опыт руководителя, его философию¹, функции -обязательные элементы управления, поскольку выпадение одной из них ведет к нарушению всей технологии управления.

Функции менеджмента четко выверены, структурированы и являются составной частью науки «администрирование». Если принципы управления больше направлены на поведение людей, то функции управления в большей степени ориентированы на организационную структуру. Они конкретны и выражают нормы организационного поведения. В функциях проявляется сущность, содержание управления. Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

Как возможная область формирования управленческого воздействия функция менеджмента предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая составляющая процесса управления, имеющего временную (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные действия) и пространственную (фирма, регион, страна) определенность и конечную результативность.

По сути **управление** — это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по особой технологии

и направленных на достижение целей социально-экономической системой на основе применения управленческих принципов, методов и средств. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности — это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Анализ хозяйственной практики свидетельствует, что кроме соблюдения ранее названных принципов управления реализация общих задач менеджмента требует также создания экономических и прочих условий в сфере управления. Так, задача приспособления производства к требованиям и спросу рынка требует выполнения функции маркетинга; задача обоснованного определения основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения решается путем осуществления функции планирования; задача проверки выполнения плановых заданий, сравнение конечных результатов деятельности с намеченными целями и направлениями развития осуществляются через функцию контроля и т.д. Все это означает, что содержание каждой функции управления определяется спецификой задач.

Таким образом, **функции управления** — это *специализированные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ (операций) и их целевой направленностью*. Функции управления хозяйственной деятельностью и методы их реализации не являются раз и навсегда сформировавшимися. Они постоянно модифицируются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями.

Развитие каждой функции управления происходит не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требований развития других функций. Эти положения имеют важное методологическое значение для раскрытия сущности и роли отдельных функций управления, которые в условиях современных рыночных отношений расширились, услож-

Сущность, закономерности, принципы и основные категории...

нились и дифференцировались в связи с ростом масштабов мировой хозяйственной деятельности, диверсификацией и интернационализацией производства.

Управленческие функции в хозяйственной деятельности выполняются специальным аппаратом (органом управления), состоящим из взаимодействующих структурных подразделений. За каждым из них закрепляются свои специфические функции. Их выполнение связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности (ответственности) соответствующего органа управления. Организационно-технический характер функций аппарата управления определяется тем, что они включают сбор, систематизацию, обработку и анализ информации; выработку и принятие конструктивных решений; доведение решений до конкретных исполнителей и организацию их выполнения; проведение контроля за выполнением решений.

Функции управления проявляются более полно в условиях комплексного, централизованного подхода к организации деятельности предприятия, применения целевого управления хозяйственными процессами и создания программно-целевых структур, с помощью которых выполняются поставленные перед фирмой цели. Именно такой подход к управлению определяет менеджмент как процесс, в котором деятельность по достижению целей организации рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий • функций управления.

В начале XX в. французский промышленник Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, еще на заре науки о менеджменте выделил такие пять исходных функций административного процесса, как планирование (предвидение), организация (распорядительство), мотивация (побуждение к деятельности), координация (согласованность) и контроль. Данные функции можно назвать чисто административными. Они явились следствием объективного разделения труда и обособления отдельных сфер управленческой деятельности.

Для уровня предприятия Файоль различает шесть функций: техническую (производство), коммерческую (закупка продажа), учета (учет), финансовую (финансирование), обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала) и административную. К перечню еще можно добавить функции коммуникации и принятия решений.

Функции менеджмента тесно связаны с социально-экономическими УСЛОВИЯМИ функционирования развития социально-экономических систем. Содержание функций менеджмента может быть исследовано путем выделения характеристик отдельных качественных сторон, входящих в замкнутый цикл управления: прогнозирование и планирование, принятие управленческого решения, реализация решения, контроль. *Экономическое прогнозирование -- это предвидение хода экономического развития событий на предстоящий период для конкретной организации.* Прогнозирование и планирование определяют перспективу развития и будущее системы производства как объекта, так и субъекта управления. *Планирование* включает: выбор целей, стратегии и тактики, линии поведения членов организации; нахождение необходимых средств, разработку конкретных программ и процедур для их выполнения;

ранжирование объектов планирования по их важности, согласованность плана с параметрами внутренней и внешней среды; экономическую обоснованность выбранных показателей. По сути, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса.

- *Где мы находимся в настоящее время?* (оценка сильных и слабых сторон организации в таких областях, как финансы, маркетинг, производство, интеллектуальная собственность, трудовые и материальные ресурсы).

- *Куда мы хотим двигаться дальше и чего можем реально добиться на базе имеющегося потенциала?* (оценка возможностей и угроз в окружающей организацию среде: конкуренция, запросы клиентов, действующее законодательство, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные ценности для выработки целей и стратегии организации по устранению возможных препятствий).

- *Как мы собираемся это делать?* (выработка конкретного решения, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации).

Посредством планирования руководство вырабатывает общие решения и устанавливает единое направление в деятельности организации, т.е. обеспечивает единство цели для всех членов трудового коллектива. Процесс планирования на предприятиях идет постоянно в силу многих причин: для достижения поставленной цели; ввиду неопределенности будущего, из-за постоянных изменений в окружающей среде; наличия возможных ошибок при выработке предыдущих планов. Следовательно, планы необходимо пересматривать и корректировать применительно к реальным ситуациям.

Существует три основных типа планирования: стратегическое (высший уровень), тактическое (средний уровень), оперативное (низший уровень). Эффективность планирования зависит от того, какими принципами руководствуются менеджеры при составлении

и реализации планов. Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется генеральным, общим или бизнес-планом функционирования хозяйственной организации.

Организация заключается в создании некой оргструктуры посредством соединения в технологическую цепь всех видов предусматриваемой деятельности и ресурсов, необходимых для выполнения установленных планов, т.е. достижения целей предприятия и каждого его подразделения; группировке этих видов деятельности и закреплении образовавшихся групп за определенными управляющими; делегировании прав и ответственности для выполнения соответствующих видов деятельности (посредством делегирования руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц); обеспечении координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали общей оргструктуры.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: как процесс создания системы и как процесс ее совершенствования, упорядочения. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников. Закономерно, что такая структура длительное время не может оставаться неизменной, потому что в рыночных условиях меняется как внутренняя среда организации, так и внешнее ее окружение.

Мотивация — стимулирование (внутреннее побуждение к действиям — в древности это был хлыст и угроза наказания, редко — награда; в настоящее время — возможность больше заработать, моральное стимулирование, убеждение) руководителем эффективного труда работников. Для действенной мотивации менеджер изучает их поведение, определяет и использует совокупность жизненных потребностей, которые постоянно меняются. Отсюда задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу, сообразуясь с планом и в соответствии с делегированными им обязанностями.

В настоящее время исследователями в области поведенческих наук доказана несостоятельность чисто экономического подхода к данной проблеме мотивации. Как правило, мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей человека, которые постоянно меняются. Поэтому для того чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить эти потребности и выстроить шкалу приоритетного удовлетворения, увязав их с разными формами стимулирования (материальным и моральным).

Контроль -- это совокупность наблюдательных действий, направленных на сопоставление запланированных и получаемых данных с целью своевременного выявления и исправления возможных отклонений от первоначальных заданий. То есть это процесс подтверждения того, что организация действительно достигает своих целей. Он необходим по разным причинам: произошли неблагоприятные изменения во внешней среде (экономические и политические кризисы, изменение законодательства, противодействия конкурентов и др.), аварии на производстве или поломка техники, совершение ошибок в работе или нежелание (отказ) работников выполнять свои обязанности в соответствии с планом и т.д.

Без контроля деятельности на предприятии начинается хаос. Любые непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от намеченного изначально курса. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, то прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будут поставлены под угрозу. Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения потенциальной или реальной кризисной ситуации.

Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они проявят себя. Эффективный управленческий контроль, как правило, соединен с процессом стратегического планирования, для того чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо выполняется план и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие воздействия.

Управленческий контроль осуществляется на двух организационных уровнях: операционном и внешнем (стратегический контроль).

Операционный контроль осуществляется на уровне операций, где менеджеры инспектируют использование физических, финансовых, человеческих и информационных ресурсов. Контроль *физических ресурсов* включает: закупки (критерии — качество, цена и время поставки), инвентаризацию (соответствие объемов наличия запасов по позициям), контроль за оборудованием (обеспечение оборудованием, инструментом и т.п.), контроль за качеством (достижение и поддержание необходимого уровня качества продукции).

Контроль *человеческих ресурсов* включает правильный отбор, обучение, оценку и оплату труда персонала предприятий (компаний). Контроль *финансовых ресурсов* направлен на эффективное использование капитала, доступного компании. С помощью контроля *информационных ресурсов* стремятся обеспечить доступность своевременной, достаточной и точной информации для поддержания всех видов организационно-хозяйственной деятельности.

Внешним (стратегическим) контролем обычно заняты менеджеры ответственные за стратегию корпорации или бизнеса. Высшие менеджеры собирают информацию о конкурентах, потребителях, поставщиках, технологии, изменениях в законодательстве и др., т.е. стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы компании, чтобы своевременно отреагировать на них.

Различают три аспекта управленческого контроля: *установление стандартов* (жестко обозначенных показателей и предписаний, которые должны быть соблюдены) — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени; *наблюдение изменений и измерение того, что достигнуто* за определенный промежуток времени (дневное, декадное, месячное, квартальное, годовое задание), и *сравнение с ожидаемыми результатами (стандартами)*. Как правило, на предприятиях контроль осуществляется по стадиям общего технологического процесса.

Координация и регулирование — финальная стадия контроля, когда проводятся окончательная оценка и необходимые корректирующие воздействия. Корректирующие действия (регулирование) обычно включают:

- поддержание текущего статуса, когда достигнутые результаты совместимы со стандартами;
- осуществление регулирования, когда результаты отклоняются от стандартов;
- изменение стандартов (планов), если результаты значительно отклоняются от стандартов (планов).

Сущность функции координации и регулирования заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы действующего производственно-хозяйственного механизма. При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров. Цели координации и регулирования — установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Важнейшая задача управления -- обеспечение соподчиненности Функций и целей. Все функции управления имеют две связующие характеристики: требуют принятия определенных решений и нуждаются в коммуникации, чтобы выработать и принять правильное и приемлемое для всех структурных подразделений и организации в целом решение. Следует учесть, что информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься рациональные решения, но также для того, чтобы они могли выполняться.

1.6.2. Функции менеджмента в российской теории управления

В отечественной теории управления различают функции основные (общие) и конкретные. Основные функции управления — это такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления. Они характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности, т.е.

являются общими для всех ступеней управления. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы. Состав основных функций менеджмента приведен в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Состав основных функций менеджмента

<i>Основная функция</i>	<i>Приоритетные средства воздействия</i>
Целеполагание Стратегополагание	Потребности, миссия, цели, потенциал, ресурсы, результаты, информация Стратегия, тактика, инновации, потенциал, ресурсы, организация, информация
Планирование Регулирование	Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензии, информация
Организация Координация	Процесс, система, структура, технология, ресурсы, коммуникации, информация, метод Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость
Мотивация и активизация Стимулирование	Потребность, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизм, льготы, штрафы, карьера
Гуманизация Обеспечение корпоративности	Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера
Контроль Оценка	Нормы, правила, инструкции, технология, анализ Показатели, критерии, процедуры, экспертиза

В приведенной таблице по каждой функции приведены средства взаимодействия, наиболее часто используемые менеджерами в процессе управления. Естественно, дать исчерпывающий набор средств воздействия не представляется возможным, так как состав средств в значительной степени определяется ситуационно. При выборе средств воздействия руководствуются их значимостью, комплексностью и системностью применения в процессах формирования функциональных моделей менеджмента.

На рис. 1.5 показана взаимосвязь между основными функциями менеджмента, формирующими процесс управления. Каждый из шести блоков функций представляет собой обособленный этап процесса управления объектом. В каждом блоке два вида взаимосвязанных функций, взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции каждого блока отражают особенности, характерные для менеджмента разных сфер разных уровней и объектов управления.

С учетом приоритетности каждая из основных функций выступает критерием выделения функционального менеджмента как самостоятельного процесса системы управления. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В то же время весь комплекс основных функций выражает системное представление и законченность процессов управления любой социальной и социально-экономической системы.

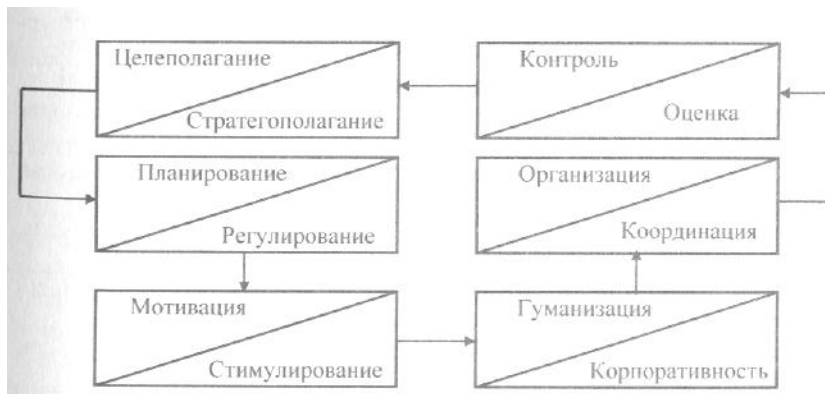


Рис. 1.5. Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

Целеполагание как вид деятельности связан с постановкой цели Развития объекта и программы ее достижения (планирование). Как основная функция менеджмента она ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве. Ее назначение — постановка, определение и формулирование целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой фирмой продукции (услугах), в обосновании ресурсобеспеченности целей и реализуемости согласно имеющемуся потенциалу. Конечным результатом целеполагания должна стать стратегия достижения целей (рис. 1.6).

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Как процесс управления планирование включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план¹. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Регулирование вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. Данная функция направлена на предотвращение или исправление возможных сбоев в процессе проведения работ. Регулирование адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам, таким, как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей, созданию (обеспечению) необходимых условий для достижения намеченных целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации к изменениям внешних и внутренних связей в системе управления.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В организациях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — интересы людей — мотивы деятельности — действия людей.

Стимулирование — основная функция, связанная с процессом активизации деятельности персонала предприятий¹ путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно Коллективов и фирм. Так, по отношению к фирме стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать: льготные кредиты; снижение пошлин и акцизов; налоговые льготы; повышение штрафных санкций и др. Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников.

Гуманизация как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Гуманизация отношений касается этики Деятельности, природы и механизмов воздействия морали как одной из сторон социальной деятельности человека, особой формы общественных отношений и сознания (нравственное воспитание, формирование активной жизненной позиции и др.). Этика менеджмента проявляется в этике деятельности предприятий, а также менеджеров, специалистов и всего персонала производственной системы.

Профессиональная этика определяется кодексом предпринимателя или менеджера, культурой фирмы, культурой управления. Под культурой понимаются вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией ценности, социальные нормы, установки, ритуалы, нормы поведения, заставляющие человека вести себя соответствующим образом. Культура общества проявляется в уровне культуры отдельных сфер социальной и хозяйственной деятельности. Например, японские фирмы обладают культурой, которая поощряет коллективный труд и концентрирует внимание на нуждах потребителей. Эта культура строится на честности, взаимном доверии и уважении работников.

Корпоративность как основная функция менеджмента включает виды деятельности по формированию деловой атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение пробле-

мы удовлетворенности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем¹. Корпоратизм предполагает формирование корпоративной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления. Последняя стадия контроля связана с выявлением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

По сути контроль — это деятельность по соотнесению текущего состояния объекта и целевых критериев его результирующего развития. Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом влияния субъективных факторов внешней и внутренней среды.

Конкретные функции управления — функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления. Примерный состав таких функций для машиностроительного предприятия включает следующий перечень.

- Управление финансами и кредитом.
- Планирование производства.
- Конструкторско-технологическая подготовка производства.
- Управление материально-техническим снабжением.
- Управление основным производством (диспетчеризация).
- Управление качеством продукции.
- Управление сбытом.
- Управление ремонтом и наладкой.
- Управление энергохозяйством.
- Управление трудом и заработной платой.
- Управление персоналом и подготовка кадров.
- Управление социальным развитием коллектива и др. Перечень конкретных функций зависит от специфики отрасли и предприятия, а в совокупности они служат основой для формирования организационно-структурной схемы управления. То есть функции первичны, а структуры вторичны. Если какая-либо из управленческих функций отстает в своем развитии от других, то это сводит на нет многие акции и меры управления, поскольку, как известно, прочность всей цепи определяется прочностью ее наиболее слабого звена.

В двух аспектах — процессуальном и функциональном — рассматривает управление профессор Ф.Е. Удалов. С процессуальной точки зрения управление представляется им как чисто информационный процесс, т.е. не что иное, как обмен информацией между управляемой и управляющей системами по восходящей и нисходящей линиям. С функциональной точки зрения управление, по его мнению, есть не что иное, как исполнение следующих общих Функций: прогнозирование; планирование; организация; контроль; оперативное регулирование; учет; заключительный анализ. Эти Функции он называет общими, поскольку они должны выполняться при качественном исполнении всех специфических функций.

Под специфическими функциями им подразумеваются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы^{на} промышленных предприятиях и в других организациях (специфическими функциями, например, являются конструирование продукции, разработка технологии ее изготовления, инструментальное и метрологическое обеспечение, нормирование труда и т.д.).

Говоря об общих функциях управления, Ф.Е. Удалов обращает особое внимание на функцию прогнозирования. В отечественной литературе она не признавалась не только основополагающей функцией управления, без которой невозможно качественное исполнение любого процесса управления, но и не признавалась функцией управления в принципе. Именно это обстоятельство сыграло одну из главных драматических ролей в развале нашей страны и экономики в период перехода к рынку. Лишь в I декабря 1999 г. появилось распоряжение Правительства РФ № 2021-р, в котором одной из приоритетных задач Правительства России выдвигалась разработка стратегического плана развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу¹. К основным **задачам прогнозирования** относятся следующие. *Первая* из них заключается в том, чтобы правильно сформулировать проблему, а это, как отмечалось выше, является одной из главных задач управления. Именно отсутствие четко сформулированной задачи сыграло

большую роль в драматических событиях 1990-х годов, происшедших и происходящих до настоящего времени в нашей стране. Дело в том, что централизованная система управления в бывшем СССР осуществляла прогноз весьма квалифицированно лишь в процессе управления узким спектром отраслей военно-промышленного комплекса и отраслей, связанных с аэрокосмической сферой. И именно благодаря таким прогнозам в этих направлениях были достигнуты блестящие результаты, которые и сегодня признаны во всем мире.

Однако ничего подобного не было сделано применительно к большинству других отраслей народного хозяйства, работающих на чисто гражданские цели, которые технически и технологически от закономерности, **принципы** и основные категории ставали от аналогичных отраслей развитых зарубежных стран. Аналогичная ситуация сложилась и в сельском хозяйстве, которое следовало ориентировать не столько на расширение площадей сельскохозяйственных угодий и даже не на повышение урожайности сельхозкультур, сколько на развитие процессов комплексной переработки сельскохозяйственной продукции, позволяющих максимально сохранить и довести до потребителя выращенную продукцию.

Пренебрежение прогнозом отмечалось и в добывающих отраслях, работающих на экспорт. Резкое повышение цен на нефть в 1970-х годах породило во властных структурах состояние эйфории и глубокую уверенность, что теперь так будет всегда. Поэтому предполагалось, что единственное, что надо делать, — это расширить объем добычи и экспорт полезных ископаемых. В результате Советский Союз, выпуская продукцию мирового класса, не мог, образно говоря, изготавливать ботинки, похожие на итальянские или французские, и покупал их за нефтедоллары.

Вторая задача прогнозирования предполагает комплексный научный анализ социальных, экономических и научно-технических процессов и тенденций, оценку ситуации и выявление узловых проблем производственно-хозяйственного развития, оценку действия выявленных тенденций в будущем и предвидение новых экономических ситуаций, новых проблем, требующих своего решения.

Третья задача заключается в выявлении всех возможных альтернативных вариантов развития для обоснованного выбора той или иной возможности развития и принятия наиболее рациональных решений проблем, а также в установлении всех положительных и отрицательных факторов, которые будут иметь место в каждом альтернативном варианте.

Четвертой задачей прогнозирования является выдача всей вышеприведенной информации во властные структуры, т.е. лицам, ответственным за выбор варианта (за принятие конкретного решения) развития организации (территории).

Из вышеизложенного ясно, что прогнозирование выполняет чисто информационную функцию, т.е. оно должно обеспечить Управленческий процесс высококачественной, максимально достоверной и полной информацией¹. И в этом его главная сущность и Ценность.

За рубежом давно поняли значимость прогнозирования, особенно для исполнения функций стратегического управления. Неисключено, что такой подход к прогнозу сформировался в период мирового экономического кризиса конца 20-х — начала 30-х годов XX столетия. Видимо, тогда передовые представители делового мира, и в первую очередь руководители сферы материального производства, начали осознавать необходимость информации о возможном перспективном поведении потребителей продукции на рынках. Такая информация давала им возможность своевременно подготовиться к грядущим потребностям населения и, следовательно, избежать разрушительных кризисных катаклизмов.

Недооценка функции прогнозирования в нашей стране привела и ко многим другим крайне негативным последствиям. Так, неправильная ориентация в конце 1940-х — начале 1950-х годов в вопросах развития кибернетики и электронно-вычислительной техники обусловила застойные явления в этой сфере, и к существенному отставанию от развитых стран во внедрении и эффективном использовании ЭВМ в народном хозяйстве. Это отставание не только не удалось ликвидировать до настоящего времени, но в современной России оно нарастает до опасных пределов, угрожающих экономической и политической самостоятельности страны.

Безусловно, за последние годы в России резко выросло количество электронно-вычислительной техники и существенно расширилась сфера ее использования. Однако это не привело к развитию отечественного производства ЭВМ. Более того, практически вся радиоэлектронная промышленность страны остановилась в своем технологическом развитии на уровне конца 1980-х годов.

Подчеркивая принципиальную важность функции прогнозирования, следует заметить, что на каждом уровне управления она должна исполняться на верхних ступенях его иерархической системы. Последнее вытекает из того, что для исполнения этой функции необходимо видеть управляемую систему в целом со всеми ее связями с внешней средой. Функция прогнозирования в отличие от других общих функций практически полностью базируется на потоках информации, слабо или совсем не связанных с материальными источниками управленческой информации, необходимой для исполнения этих общих функций. Очевидно, именно это и является главной причиной недооценки функции прогнозирования,

поскольку ее исключение как таковой из практики управления не сказывается на результатах деятельности объекта управления в текущем периоде.

Надо заметить, что информация, необходимая для прогноза, обычно не лежит на поверхности, а тенденции развития того или иного технического или социально-экономического процесса могут проясниться лишь при тщательном анализе имеющейся информации, что для абсолютного большинства руководителей весьма загоуднительно хотя бы из-за недостатка времени. Поэтому исполнение функции прогнозирования должно осуществляться специальными работниками в рамках подразделений или специальными подразделениями в рамках предприятий. Что касается прогнозирования на общегосударственном уровне, то здесь должен функционировать мощный центр высококвалифицированных аналитиков.

Целесообразно, на наш взгляд, возобновить работу над проектом федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон "О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации"», предусмотрев в нем разработку таких программных документов, как долгосрочная стратегия развития страны на 15 лет с указанием основных стратегических целей государственной политики; индикативный план развития на ближайшие 5 лет. По оценке некоторых зарубежных специалистов, отказ от прогнозирования равносителен отказу от борьбы за выживание. Поэтому не исключено, что именно прогноз тенденций развития экономики и запросов потребителей привел зарубежных ученых и практиков к пониманию необходимости широкой диверсификации производства, что после Второй мировой войны резко снизило глубину и остроту экономических кризисов.

Неисполнение функции прогнозирования объективно ведет к более низкому качеству исполнения всех других функций управления. Закономерность этого явления обусловлена тем, что нельзя признать качественным исполнение любой функции без знания того, как отразится это в перспективе на управляемом объекте в целом, а прогнозирование — это и есть предвидение будущего на научной основе. Поэтому для руководителей любого уровня очень важно смотреть на свой объект управления как бы через «призму будущего», оценивать свои решения по управлению производством не только с точки зрения того, как они повлияют на поведение Управляемого объекта в текущем периоде, но и с позиции того, не будут ли они противоречить его перспективному развитию.

Неправильная ориентация в этом вопросе снижает темпы роста производительности труда, мешает эффективному использованию высокопроизводительного оборудования, повышает фондоемкость и ¹ в конечном итоге ухудшает технико-экономические показатели Функционирования производства.

Современная ситуация в России, к сожалению, не дает основа-сделать вывод об изменении отношения к функции прогноза, ее можно утверждать, что если в Советском Союзе она выступала в роли пасынка, то в сегодняшней России практически отброшена зачисто. И до тех пор пока мы не просто поймем необходимость ее квалифицированного исполнения, но и будем это осуществлять, говорить о подъеме экономики России вряд ли имеет смысл.

Выше мы отмечали, то для качественного прогноза нужны высококвалифицированные специалисты-аналитики, которых никто не готовил раньше и тем более не готовит сейчас. К тому же в настоящее время возникла проблема отрыва российских ученых от мировых информационных источников, а осуществлять прогноз без постоянного притока информации просто невозможно. Такой отрыв произошел вследствие резкого снижения объемов поступающих в Россию зарубежных фундаментальных, периодических и реферативных литературных изданий. Все это оправдывается отсутствием средств на приобретение литературы и ее перевод на русский язык. Думается, что данная проблема должна решаться на государственном уровне в централизованном порядке, ибо без квалифицированного прогноза нет квалифицированного управления, а без информационной базы прогнозировать сложные социально-экономические и технические процессы невозможно.

1.6.3. Взаимосвязь функций и функциональные процессы менеджмента

Функции менеджмента и целевые процедуры принятия управленческих решений наполняются конкретным содержанием в зависимости от структуры предприятия (фирмы), его параметров, видов деятельности, внешних связей. Основное положение, связанное с формированием систем менеджмента, заключается в целесообразности создания функциональной модели управления любым объектом на основе комбинирования функций с учетом принципов управления, закономерностей функционирования процессов управления, системного подхода к менеджменту.

На рис. 1.7 показана схема взаимосвязи системных функций менеджмента при построении функциональной модели фирмы. Отражены блоки системы менеджмента: управление маркетингом, управление производством, управление финансами, управление внешними связями и коммуникациями, управление внутренней (деловой) атмосферой, управление интеграцией с выделением общих для всех видов деятельности функций. Здесь могут быть задействованы централизованные и шовационные функции управления продуктом (объектом) и другие общие функции. В каждом блоке и между блоками

предусматривается осуществление процессов управления по направлениям основных функций менеджмента и выработке средств воздействий, преимущественно свойственных каждой основной функции.

Методологический вывод заключается в том, что содержание функций каждого вида деятельности или объекта формируется в оазисе основных функций менеджмента. Таким образом, функции менеджмента выступают критериями разделения управленческого «груда», объективной основой формирования экономического, результативного и оперативно действующего аппарата управления, рациональной структуры и эффективного взаимодействия подразделений, например, в системе корпоративного менеджмента.

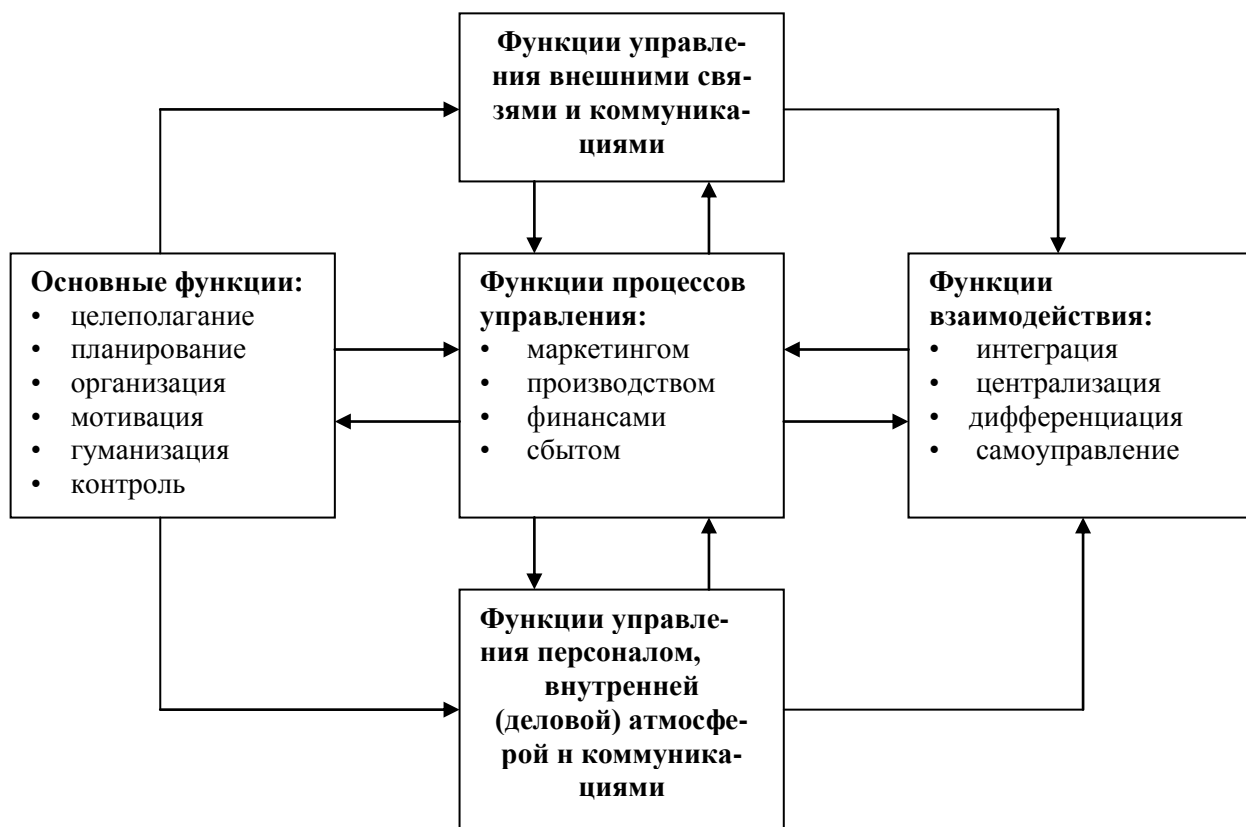


Рис. 1.7. Взаимосвязи системных функций менеджмента

В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности различные функциональные процессы в одних организациях могут широко использоваться в очень небольших сферах хозяйственной деятельности, а в других — вообще отсутствовать. Однако, Несмотря на большое разнообразие действий, специалисты выделяют пять групп функциональных процессов, которые присущи лю-^н организации и являются объектом управления со стороны менеджмента. Данными функциональными группами являются следующее:

1. Производство. Управление производством предполагает, что соог, ветствующие (производственные) службы менеджмента осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов, полуфабрикатов поступающих на предприятие, в готовый продукт, который предприятие впоследствии реализует потребителям. При этом выполняются следующие операции: разработка и проектирование продукта; выбор производящего оборудования и технологического процесса; подбор и расстановка кадров; закупка сырья, материалов, комплектующих изделий, изготовление продукции, контроль ее качества и др.

2. Маркетинг. Маркетинг на предприятии призван увязать в единый комплекс процессы удовлетворения потребностей клиентов данной организации с достижением ее собственных целей. Для этого проводятся анализ состояния рынка сбыта, рекламная кампания, грамотная ценовая и товарная политика, формируются эффективные каналы сбыта, организуются специализированные сервисные и торговые центры и др.¹

3. Финансы. Объектами системы управления финансами являются источники финансовых ресурсов, финансовые ресурсы и финансовые отношения. Управление финансами заключается в регулировании процесса движения финансовых средств на предприятии. Для этого формируются денежные ресурсы, оценивается финансовый потенциал организации, составляются бюджет² и финансовый план, финансы

распределяются между структурными подразделениями, проводится контроль за расходованием выделенных средств. Активный процесс управления финансами подразумевает:

- стратегическое финансовое планирование, основанное на прогнозе сбыта продукции, включающее анализ прибылей и убытков (с его помощью можно определить размер получаемой предприятием прибыли), анализ денежных потоков (с учетом уровня инфляции)¹ и оценку эффективности, составление баланса о движении денежных средств (денежных расходов и поступлений, а также остатков денежных наличности) — документ, позволяющий оценить, сколько денег «ужно вложить в производство с разбивкой по времени;
- текущее (оперативное) управление финансами (финансовый учет и отчетность, внутренний аудит), направленное на исполнение и контроль за практической реализацией финансового плана, а также на сбалансирование оттока и притока денежных средств (поступлений и платежей).

4. Персонал. Управление персоналом связано с привлечением и максимальным использованием уровня профессиональных знаний, квалификации и трудовых способностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает следующие основные элементы: подбор и расстановку кадров; создание необходимых условий на рабочем месте; профессиональное обучение и развитие трудовых навыков; компенсацию за выполненную работу и материальное стимулирование высоких показателей трудовой деятельности; разрешение трудовых конфликтов и др.

5. Эккаунтинг означает управленческий учет и анализ производственно-хозяйственной деятельности, позволяющий организации своевременно вскрыть ключевые проблемы, на которые следует обратить первоочередное внимание, и выбрать лучшие пути их успешного разрешения. Система управленческого учета, способная реально стать инструментом подготовки и принятия эффективных управленческих решений, предполагает наличие на предприятии развернутой информационной системы, обеспечивающей регулярное получение ключевых, детальных и наиболее информативных данных, дающих точную и объективную картину текущего положения каждой структурной единицы и предприятия в целом.

Налаженная система управленческого учета на всех административных уровнях иерархии производственно-хозяйственной организации, охватывающая круг ответственности и функции должностных лиц, показатели планирования, контроль и измерение эффективности, позволяет прогнозировать вероятные последствия принимаемых управленческих решений на основе детального анализа статистиче-

ских показателей деятельности предприятия за достаточно продолжительный период времени, т.е. выявлять назревающие проблемы и своевременно находить выходы из возможных критических ситуаций.

...

1.7. Менеджер и его роль как руководителя

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид производственно-хозяйственной деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста — менеджера и в качестве объекта — хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.). В развитых странах господствует убеждение, что основа успеха любой фирмы — высококлассные менеджеры. При этом менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера.

Понятие «менеджер» означает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта.

По сути, руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер, — лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, организующее, направляющее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных целей. Специфика труда менеджера состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функции руководителя. При этом перед ним стоит задача — интегрировать систему управления в единое целое, направлять и координировать действия ее звеньев¹. Первый тип менеджера, который появился на производственном предприятии, был *диктаторский тип*, позднее ему на смену пришел *менеджер-патерналист*. Последний как бы играл роль главы семьи, относился к рабочим по-отечески, что положительно сказывалось на росте производительности труда. Но постепенно патерналист начал утрачивать свои позиции. На смену ему пришел *менеджер-маклер*².

В годы кризиса фирмам были нужны предприимчивые и оборотистые люди, хорошо умеющие сбывать продукцию и тем самым двигать производство. Такие люди становились во главе как мелких, так и крупных предприятий. Работа данного типа менеджеров во многом напоминала работу дипломатов. Руководящим принципом здесь выступал принцип: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих».

Далее появился новый тип — *менеджер-организатор*. Этому способствовали два серьезных обстоятельства:

1) разросшиеся капиталистические предприятия сделали невозможным единоличное управление производством. Чтобы принимать правильные решения, менеджеру требовалось знать мнения довольно большого круга разных специалистов. В деловой обиход вошли управленческие советы;

2) новые условия успешной организации производства привели к тому, что во главе становился не основатель производства или один из его наследников, а избранный советом директор-управляющий. При этом держателями акций и руководителями производства оказались разные люди. Более того, менеджеры расширили функции работы с людьми; они стали общаться не только с работниками предприятия, но и с лидерами разнообразных общественно-политических организаций.

По мнению зарубежных специалистов, в современных условиях для успешного ведения бизнеса необходимо также, чтобы каждой фазе жизненного цикла предприятия соответствовал определенный тип предпринимателя, который сможет принимать наиболее правильные управленческие решения. Согласно принятой классификации все предприниматели подразделяются на четыре типа: пионер (фаза зарождения), созидатель (фаза развития), тренер (фаза зрелого производства) и стратег (фаза комплексного перепрофилирования).

- *Менеджер-пионер*, как правило, смело идет на риск и инновации, способен быстро принимать правильные тактические решения, обладает сильным характером. Его основная задача — заложить основы будущей успешной деятельности строящегося нового предприятия.

- Отличительные черты *менеджера-созидателя* — постоянная целеустремленность, высокая организованность и работоспособность, но у него обычно отсутствует необходимая интуиция, поэтому в работе не хватает своевременных перспективных инновационных действий.

- Наиболее важная задача *менеджера-тренера* — контроль, координация и стимулирование эффективной деятельности работающих, обеспечение соблюдения производственно-трудовой дисциплины и социальной гармонии в коллективе, направленных на достижение общих целей предприятия.

- *Менеджеры-стратеги* ориентированы на будущее, они дальновидны, обладают богатой фантазией, особым творческим мышлением, готовностью к разумному риску, гибкостью в решении возникающих проблем.

Термин «менеджер» употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

- руководителю по отношению к подчиненным;

- администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными передовыми методами.

Труд менеджера — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь отдельных производственных подразделений и единство производственного процесса в целом. Менеджмент объединяет работников различных специальностей: проектировщиков, маркетологов, инженеров, экономистов, бухгалтеров, психологов и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным подразделением или фирмой в целом, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных экономических, организационных и научно-технических решений в отношении нововведений. Поэтому к менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности следующие:

- высокий интеллект, способность к достижению поставленных целей;

- наличие общих знаний в области управления предприятием, целенаправленность;

- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма;

- настойчивость и способность рисковать, готовность принимать на себя ответственность;

- владение навыками администрирования и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении; закономерности, принципы и основные категории...

» наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых фирма уже работает или намеревается работать;

. умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Особо важное требование к менеджеру любого уровня — это умение управлять людьми, что предполагает:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретных поручений;

- знание условий, связывающих предприятие и работников, согласование и защиту их интересов на справедливой основе;

- устранение не способных к выполнению возложенных на них задач функционеров с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

При этом фирма, существующая благодаря работе своих сотрудников, должна проявлять заботу об удовлетворении жизненных потребностей не только клиентов-потребителей, но и собственных работников.

Кроме того, менеджер должен обладать гражданственностью, требовательностью к себе и другим, высоким уровнем общей и управленческой культуры. На особом месте организаторские и сопутствующие им способности:

- адаптационная мобильность (самообладание, склонность к творческим формам деятельности, инициативность, предприимчивость);

- контактность (общительность, интерес к людям, способность располагать к себе);

- высокая работоспособность (способность к продолжительной творческой деятельности, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом);

- стрессоустойчивость (самообладание и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, беспристрастность);

- доминантность (самоуважение, властность, волевой характер, честолюбие, стремление к лидерству и личной независимости);

- предвидение (люди больше ценят счастливого, чем храброго)

Исходя из вышеперечисленных критериев все качества менеджера можно классифицировать по четырем базовым группам: организационно-управленческие (общая организационно-управленческая сфера деятельности - - предприятие); социально-психологические (социальная сфера деятельности -- коллектив); производственно-хозяйственные (производственная сфера деятельности — производство); персональные или самоменеджмент (сфера личности самого менеджера — умение управлять собой).

Непреложным фактом в менеджменте является понимание каждым менеджером, и прежде всего руководителем высшего звена управления, того, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка. Касаясь содержания работы менеджера, следует выделить его роль как руководителя. Такая роль, по определению эксперта и профессора менеджмента Генри Минтцберга, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной служебной должности... Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание»¹.

Исследуя фактическую деятельность высших менеджеров, Минтцберг пришел к выводу, что для людей, занимающих управленческие позиции, характерны три крупные категории взаимозависимых ролей: межличностные, информационные и роли принятия решений. По его мнению, в совокупности эти роли определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера деятельности конкретной организации. Их принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Причем манеры исполнения этих ролей каждым менеджером зависят в определенной степени от их личного мастерства, характера, служебного положения, официальных полномочий и статуса управляемой организации.

Под *межличностными ролями* Минтцберг понимал виды деятельности, которые исполняют высшие менеджеры исходя из своих формальных или символических (представительство, вручение наград или подарков) обязанностей: номинальный начальник, лидер (стимулируют действия окружающих людей для исполнения обязанностей) и связующее звено (устанавливают продуктивные взаимоотношения между членами трудового коллектива).

К *информационным ролям* относятся те действия высших менеджеров, посредством которых они становятся информационными центрами своих групп, пунктами получения и распространения как внутренней, так и внешней информации организации.

Одна из наиболее важных обязанностей высших менеджеров заключается в *принятии и реализации решений* в соответствии со своими полномочиями (распределение имеющихся и привлеченных ресурсов различных сделок, посредничество и др.). Виды управленческих ролей (10 ролей), по Минтцбергу¹, приведены в табл. 1.8.

Таблица 1.8 Виды управленческих ролей по Минтцбергу

	Межличностные роли	1. Роль главного руководителя 2. Роль лидера 3. Роль связующего звена
Высшие менеджеры	Информационные роли	4. Роль наблюдателя (приемник информации) 5. Роль распространителя информации 6. Роль представителя
	Роли принятия решений	7. Роль антрепренера (предприниматель) 8. Роль корректора (устраняет отклонения) 9. Роль распределителя ресурсов 10. Роль посредника (ведет переговоры)

Каждая из десяти приведенных в таблице ролей, выполняемых менеджерами, включает:

- 1) главный руководитель — церемониалы; действия, обязываемые служебным положением; ходатайства;
- 2) лидер — фактически все управленческие действия с участием подчиненных;
- 3) связующее звено — переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами;
- 4) приемник информации — обработка почты; осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки и др.);
- 5) распространитель информации — рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (беседы, обзоры и т.п.);
- 6) представитель — участие в различных заседаниях; обращение ^{че} через почту; устные выступления, включая передачу информации ^{во} внешние организации и другим лицам;
- 7) предприниматель - - участие в заседаниях с обсуждением стратегии; обзоры ситуации, включающие инициирование или раз-Работку проектов усовершенствования деятельности;
- 8) корректор, устраняющий отклонения, — обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая существующие проблемы и кризисы;
- 9) распределитель ресурсов — составление графиков; запросы полномочий; всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов; программирование работы подчиненных;
- 10) посредник — ведение переговоров.

Все вышеуказанные роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Они могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации и др.

Три вида управленческих ролей, выделенные Минтцбергом (межличностные, информационные, принятия решений), имеют важное значение для практикующих менеджеров. Если менеджер или его команда не смогут успешно исполнять эти роли, то они будут не способны правильно оценить ситуацию и обеспечить успешное функционирование организации.

Очень важной является *функция профессионализма*, поскольку профессионализация — ключевая особенность менеджмента. Именно профессионализация персонала отличает менеджмент от других видов социального управления. По критерию профессионализации в менеджменте выделяют две группы функций:

- 1) функции профессионализации деятельности (предприимчивость, демократичность, социальная ответственность);

2) функции профессионализма менеджеров (образованность, организованность, гуманизм и решительность, этичность поведения, правовое сознание).

Закономерно, что с развитием менеджмента функции профессионализации управления обогащаются новым содержанием, возникают новые функции, появляется необходимость дальнейшей детализации и дифференциации функций. В настоящее время активно разрабатывается проблема профессионализации функциональных и системных менеджеров, а также проблема профессионализации управленческого персонала, создаются модели формирования карьеры по основным управленческим профессиям. При этом во внимание принимается тот факт, что на управленческую деятельность в производственно-хозяйственных организациях все большее влияние оказывают следующие факторы:

постоянно нарастающая неопределенность рынка и рыночной среды;

» эрозия традиционных ценностей, связанная с глобализацией и либерализацией мировой экономической системы;

, широкий выбор для менеджеров альтернативных путей (стратегии) и методов ведения хозяйственной деятельности;

- количественный рост проблем и нарастание их сложности при ограниченных средствах и навыках их комплексного и своевременного решения;

- постоянно усиливающаяся конкуренция за рынки сбыта,

энергетические и другие виды ресурсов;

- решение сложных проблем нестабильного рынка все в большей мере требует объединения усилий всех работников предприятий, совместно осуществляющих производственно-хозяйственную деятельность;

- наличие (отсутствие) в организации возможностей и стимулов, обеспечивающих менеджерам благоприятные условия для поддержания высокого уровня собственной квалификации и постоянного ее роста.

Отечественная и зарубежная практика свидетельствует о том, что если на предприятиях не ведется целенаправленной работы по повышению уровня квалификации и профессионализма руководителей всех звеньев организационно-иерархической пирамиды, то в долгосрочной перспективе рассчитывать на рост эффективности управления и функционирования предприятия как производственно-экономической структуры бессмысленно. Поэтому организация профессионально-квалификационного и связанного с ним должностного продвижения руководителей и специалистов, тесно увязанная с оперативными и перспективными целями предприятия, является главной задачей кадровой политики.

Речь здесь идет о планировании карьеры руководителей. Отметим, что данной проблеме в зарубежной теории и практике управления уделяется все больше внимания¹. И это закономерно, поскольку

постановка перед каждым руководителем новых проблем при назначении его на новую должность и одновременном информировании о том, что эта должность отнюдь не является последней в послужном списке данного лица, повышает интерес руководителя к своему труду и стремление решать стоящие перед ним проблемы наилучшим образом. Отметим, что планирование профессионально-квалифицированного роста должно осуществляться для всех работников предприятия, поскольку только в этом случае можно говорить о максимальном использовании его кадрового потенциала.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «менеджмент» и раскройте его экономическую сущность.

2. В чем состоят сущностные характеристики и специфические свойства менеджмента?

3. Перечислите критериальные признаки, соответствующие современному представлению науки и практики о менеджменте.

4. Что такое управление хозяйственной деятельностью, какова его конечная цель? В чем состоят связь и отличие терминов «управление» и «менеджмент»?

5. Назовите общие законы управления, дайте им краткое описание.

6. Перечислите и опишите известные вам принципы менеджмента.

7. Что отражает понятие «менеджмент как организация управления фирмой»?

8. Что отражает понятие «менеджмент как организация (орган) управления»?

9. Что отражает понятие «менеджмент как различные уровни аппарата управления»?

10. Что отражает понятие «менеджмент как процесс принятия управленческих решений»?

11. Что отражают понятия «менеджмент как организация работы людей и система управления»?

12. Почему необходимо управление? Назовите и опишите основные уровни хозяйственного управления.

13. Приведите наиболее значимые признаки, характеризующие сферы деятельности отдельных видов менеджмента и соответствующие им виды менеджмента.

14. Опишите три основные стадии менеджмента, выделяемые в зависимости от вида и последовательности производственно-хозяйственной деятельности. Какие элементы относятся к управляемой и управляющей системам?

15. Каковы ведущие подсистемы управления на предприятии, что под ними подразумевают?

16. Назовите общие и специфические цели менеджмента. Какова конечная цель менеджмента на предприятии?

17. Перечислите и раскройте содержание основных аспектов, определяющих характерные черты менеджмента.

18. Назовите и опишите три базовых блока экономического механизма менеджмента.

19. Назовите и охарактеризуйте известные вам методы менеджмента (методы воздействия менеджера на организацию).
20. Дайте определение термину «функции управления», составьте перечень пяти исходных функций управления (по Файолю), а также перечень функций Файоля для предприятий.
21. Раскройте суть и содержание основных функций менеджмента.
22. Опишите общие и конкретные функции менеджмента в российской теории управления.
23. В чем заключается взаимосвязь системных функций менеджмента?
24. Дайте определение понятию «менеджер». В чем состоит роль менеджера как руководителя?
25. Какие требования предъявляются к менеджеру?
26. Перечислите основные сферы деятельности менеджера.

Глава 2

Эволюция концепций менеджмента

2.1. Этапы развития

и основные школы менеджмента

Толчок к развитию теоретических исследований и практики управления дала научно-техническая и промышленная революция, в основе которой были капиталистические или, по-другому, рыночные отношения и индустриальный способ организации производства. Для систематизации этапов развития науки управления исследователями применяются разные подходы и методы, но до настоящего времени универсального принципа классификации создать не удалось.

Используя исторический подход с применением хронологического принципа построения, с некоторой долей условности специалисты выделяют восемь этапов развития менеджмента.

Первый этап (начало XX в.) связывают с учением **Фредерика Тейлора**, который опубликовал книгу «Принципы научного управления», где впервые применил научный подход к построению организационной системы управления. Под воздействием этого труда появляются и работы других авторов по менеджменту.

Второй этап (начало XX в.) -- появляется и апробируется на практике так называемая административная (классическая) школа управления, которая определяется новыми подходами к менеджменту. Ее родоначальники — **А. Файоль, П. Слоун и др.**

Третий этап (середина XX в.), «неоклассический», — начинает развиваться школа «человеческих отношений». Ее основатели — ученые **А. Файоль, Э. Мэйо, П. Слоун, Д. Муни.**

Четвертый этап (1940—1960 гг.) отмечается развитием управленческой мысли на основе полученных научных достижений в психологии и социологии, оказывающих решающее воздействие на человека в системе производственно-хозяйственного управления.

Пятый этап (1960—1970 гг.) — под воздействием широкомасштабного использования экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники происходит становление совершенно новых количественных методов обоснования и выбора управленческих решений.

Шестой этап (1970—1980 гг.) — учеными вырабатываются новые подходы к управлению, смысл которых сводится к тому, что

2. Эволюция концепций менеджмента

¹ Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л. Брайдейсом, но получил всеобщее признание применительно к концепции Ф. Тейлора.

организация — это открытая система, взаимодействующая и приспособляющаяся к внешней среде. Создаются теории «стратегического менеджмента» **И. Ансоффа**, «конкретной стратегии конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов» **М. Портера и др.**

Седьмой этап (1980-е годы) связан с осознанием и новым пониманием значимости «организационной структуры» как мощного механизма управления. Грамотный подход к формированию эффективных организационных структур управления производственно-хозяйственной деятельностью, совмещенный с передовыми методами управленческого воздействия на действующий персонал, успешно использовался Японией и другими странами, ставшими впоследствии передовыми.

Восьмой этап (1990-е годы) характеризуют следующие тенденции: глобализация мировой экономики, переход многих стран к открытым экономическим отношениям, усиление конкурентной борьбы, организация и создание совместных предприятий; новое осознание значения материальной и научно-технической базы современного производства; приоритет передовых знаний и информации; усиление внимания к различным формам демократизации управления, участию рядовых работников в доходах и прибылях, в осуществлении управленческих функций.

В конечном итоге за всю историю эволюции систем управления человечество выработало всего три основных инструмента воздействия на людей:

- **иерархия** (основное средство воздействия отношения «власть -подчинение*», т.е. давление на человека «сверху» при помощи принуждения, контроля над распределением материальных благ);
- **культура** (вырабатываемые и признаваемые обществом групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения и т.п., которые заставляют человека вести себя так, а не иначе);
- **рынок** (наличие равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на капиталистических отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя).

Как было указано выше, рождение современного понятия научного управления относится к началу XX столетия и связано с возникновением «классической школы», или «научного менеджмента», основоположником которой был Ф. Тейлор, и школы «человеческих отношений», возникновение которой связано с именем Элтона Мэйо. Poleмика между этими двумя школами способствовала возникновению и развитию новых течений в теории и практике

1. Менеджмент как система управления

управления. В настоящее время можно условно выделить пять основных школ американской теории организационного управления.

1. «Классическая школа» (административная). Ее характеризует стремление на основе разностороннего исследования опыта деловой и производственной деятельности сформулировать всеобщие принципы управления. При этом организация трактуется как исключительно формальная, т.е. заранее сконструированная специалистами, предписанная «сверху» система поведения, всякое отклонение от которой рассматривается как нарушение нормального состояния системы в ущерб эффективности функционирования организации. Эта школа не учитывает человеческого фактора, игнорирует психологические мотивы поведения людей в процессе производства. Позиции сторонников этой школы и сегодня сильны особенно в изысканиях в сфере административного управления.

2. «Школа человеческих отношений» возникла как реакция на недостатки «классической школы», связанные с недооценкой человеческого фактора, упрощенного представления о мотивах человеческого поведения. Предметом исследований этой школы являются мотивы поведения людей в процессе производства, «коммуникационные барьеры», «неформальная организация», проблемы «конфликта и сотрудничества». Школа ввела в теорию управления элементы поведения человека.

3. «Эмпирическая школа». Ее наиболее видные теоретики, пользующиеся большим авторитетом не только в США, но и в других странах, обычно непосредственно связаны с американскими корпорациями и во многих случаях являются крупными менеджерами. Например, *Питер Друкер*, один из основателей школы, является профессором менеджмента в высшей школе бизнеса и советником по вопросам деловой политики и управления крупных американских фирм «Дженерал моторе», «Крайслер», «ИБМ» и др. Последователи этой школы определяют управление как изучение опыта с целью его обобщения и передачи практикам на предприятиях и студентам в школах бизнеса. Характерным для эмпирической школы является то, что она пытается синтезировать в своих принципах основные идеи «классической школы» и школы «человеческих отношений».

4. «Школа социальных систем» разрабатывает системный подход к вопросам организации управления, акцентируя внимание на соотношении частей системы с системой в целом. Представители этой школы рассматривают любую организацию в целом как «сотрудничающую коалицию», которая жизнеспособна лишь постольку, поскольку может обеспечить всем своим членам удовлетворение, достаточное для того, чтобы гарантировать продолжение их вклада в организуемый процесс. Теоретики данной школы, занимается исследованиями организации, моделируют организационные процессы в их сочетании друг с другом, выясняют, какие из этих комбинаций оказываются наиболее благоприятными для достижения поставленных целей. Основателем школы является *Честер Бернارد*, & одним из наиболее видных представителей — *Герберт Саймон*, профессор Технологического института Карнеги.

5. «Новая школа». Ее сторонники главной целью своих исследований считают изучение процессов принятия решений с применением математических методов и новейших технических средств, в первую очередь электронно-вычислительной техники. Их целью является повышение рациональности и обоснованности принимаемых решений. В школе выделяются такие направления, как «исследование операций», «системный анализ», «общая теория систем», эконометрика и др.

Краткий обзор главных направлений и школ в современной американской теории организации и управления показывает, что здесь нет единой системы теоретических воззрений и происходит процесс дальнейшей дифференциации в исследовании систем управления. Эта дифференциация обоснована возрастающей сложностью проблем управления, которая, в свою очередь, обусловлена усложнением техники и технологии производства.

2.2. «Классическая» теория организации и управления

Основой «классической» теории, как отмечалось ранее, является система Ф. Тейлора. Считая, что развитие научной организации труда является основой для научного управления, Тейлор предполагал, что любое действие работника должно быть строго регламентировано соответствующими утвержденными правилами. В строгом понимании термина тейлоризм предполагает следующее.

- Создание научного фундамента, заменяющего старые традиционные методы работы и научные исследования каждого элемента трудового процесса.

- Отбор работников на основе научных критериев, их тренировка и обучение.

- Сотрудничество между администрацией и работниками по практическому внедрению научного разработанной системы организации труда.

- Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и работниками. Администрация полностью регламентирует процессы труда, а работники обязаны в точности все исполнять. Призывая к сотрудничеству, Тейлор, однако, видел в работнике существо, способное целенаправленно действовать лишь под влиянием элементарных стимулов, в первую очередь — денег. Ставя главной целью максимальный расчет производительности труда, Тейлор предусматривал мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого регламента на применение материалов и инструмента, стандартизацию инструмента, рабочих операций, точный учет времени, исследование трудовых процессов по составляющим их элементам и с помощью хронометража, установление контроля за каждой операцией, применение дифференцированной оплаты труда и т.д.

Тейлор поставил под сомнение линейную систему организации управления, при которой каждый рабочий подчинен только одному руководителю, за что подвергался критике (это один из существенных недостатков тейлоризма). Он предложил отказаться от линейной системы и разработал систему разделения работы мастера и бригадира на восемь частей. При этом каждый рабочий ежедневно получает указания и необходимую помощь от восьми узкоспециализированных руководителей. Таким образом, Тейлор правильно провозгласил необходимость разделения труда непосредственно в сфере управления, но одновременно подчинил одного исполнителя многим руководителям, что нельзя признать эффективным.

Тейлор отвергал бригадный труд (групповую форму организации труда), считая, что индивидуальная производительность труда каждого отдельного члена бригады неизбежно падает до уровня самого худшего ее работника. Он делал упор на сугубо индивидуальные методы работы и индивидуальную оплату труда в зависимости от объема работ, подбирая для каждой работы наиболее подходящего исполнителя, и стоял за урочную систему оплаты труда для каждого работника отдельно. Тейлор, как отмечалось, видел в человеке существо, жаждущее только денег.

Характерен его подход к рабочим. Пример с грузчиком Шмидтом, которому он предложил зарабатывать 1,85 долл. в день вместо 1,15 долл. (зная пристрастие последнего к деньгам) в том случае, если Шмидт будет выполнять все указания инструктора. Эффект был поразительным: вместо 12,5 т, положенных по норме, Шмидт переносил 48 т чугуна в день. Тейлор, устраняя все ошибочные, медленные и бесполезные движения, разрабатывает совокупность оптимальных методов работы. Он вычисляет минимально необходимое время для устранения усталости, пытаясь таким образом научно установить лучший метод выполнения каждого вида работ в самое короткое время.

Применение тейлоровского метода на практике оказалось весьма результативным. На машиностроительных предприятиях, где он проводил эксперименты, средняя производительность труда за три возросла в два раза. Система Тейлора получила широкое распространение в первые три десятилетия XX в., встретив при этом самое решительное сопротивление со стороны рабочих и профсоюзных организаций США, увидевших в тейлоризме новое средство усиления эксплуатации и даже, как гласила одна из резолюций Американской федерации труда, «дьявольский замысел низвести людей до положения машин».

Характерно, что вначале против тейлоризма выступили и крупные предприниматели, и даже Уолл-стрит. Причем конфликт был настолько серьезным, что Тейлор был вынужден даже уйти с работы на сталелитейном заводе из-за трений с управляющим, а позже по тем же причинам — с другого сталелитейного завода, где проводил свои наиболее важные эксперименты. Однако со временем тейлоризм завоевывает признание и дает начало широкому, получившему международный размах движению за научное управление трудом. И если в начальный период все внимание было заострено лишь на проблемах производства, то в дальнейшем формулируются концепции научных принципов организации управления, одинаково применимых ко всем сферам человеческой деятельности.

«Классическая школа» в ее современном виде ставит во главу угла разделение труда в организации. Ее основные позиции сводятся к следующему: управление требует дальнейшей специализации функций; организационная структура управления зависит от направления, по которому развивается организация;

число подчиненных руководителю лиц зависит от числа специализированных функций, которыми он ведает, и т.д.

2.3. Доктрина «человеческих отношений»

Система Тейлора в доктрине «человеческих отношений» подвергается критике за ее ограниченность, за игнорирование человеческого фактора, за то, что организация в ней рассматривается лишь в «чистом виде», не учитывая интересов людей. Кроме того, не нашла поддержки идея подчинения работника нескольким лицам. При этом утверждается, что в основе концепции «классической колы» лежат три ложных допущения:

- *) предполагается, что человек является «рациональным животным», стремящимся максимизировать только свои экономические выгоды;
- 2) каждый человек реагирует на экономические стимулы одинаково;
- 3) к людям, как и к машинам, можно относиться стандартным образом.

1. Менеджмент как система управления

Как противопоставление этим недостаткам и возникло новое направление в теории менеджмента, названное «гуманистическим вызовом», или «школой человеческих отношений». Эта школа «вспоминает» о «забытом человеке», она требует исследования мотивов поведения человека в процессе производства с тем, чтобы побудить его работать более производительно за счет удовлетворения личных потребностей, в первую очередь морального характера.

Чувство работника, его настроение, убеждения становятся предметом изучения. В противовес тейлоризму, утверждавшему незыблемость авторитета руководителей и откровенно пренебрегавшему простым исполнителем, теперь проповедуются «гуманное отношение к подчиненным», «уважение личности», «демократизация управления» и т.п. Основоположник школы американский социолог *Элтон Мэйо*, проведя исследования в области социологии производственных отношений, которые широко известны под названием хоторнских экспериментов¹, пришел к выводу, что огромное влияние на рост производительности труда оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы.

В противовес теории Тейлора о сугубо рациональном экономическом человеке, безропотно подчиняющемся авторитету, школа «человеческих отношений» утверждает, что экономический интерес, при всей его важности, никоим образом не исчерпывает целей человека, и что отношение его к экономическим выгодам зависит от того, как эти выгоды оценены людьми, с которыми он связан в процессе производства, как люди оценивают его личный вклад в выполняемый процесс.

Современные американские авторы основное содержание доктрины «человеческих отношений» сводят к трем положениям:

- 1) человек представляет собой «социальное существо»;
- 2) жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- 3) решение проблемы человека — дело бизнесменов.

Поэтому в настоящее время довольно часто в публикациях, рассматривающих вопросы управления, говорится об ответственности фирм и менеджеров за удовлетворение интересов работающих. На смену строгой формализации, жесткой иерархии подчиненности, присущих «классической» теории управления, приходит требование тщательного учета неформальных факторов. Провозглашаются новые средства повышения производительности труда, среди которых и просвещение работников, и совместные решения производствен-

Эволюция концепций менеджмента

¹ *Elton Mayo*, *The Human Problem Solving in Industry*, 1933).

УогЪ: Магш!

ьх вопросов, т.е. участие в управлении производством, и т.д. При-нается необходимость существования профсоюзов и их важная роль в управлении и т.д.

Важность вопросов, поднимаемых школой «человеческих отношений», и трудности их разрешения признаются многими буржуазными экономистами. Генри Форд II, в частности, говорил, что если нам удастся разрешить проблему «человеческих отношений», то мы снизим себестоимость производства за предстоящие 10 лет на столько, на сколько мы сумели сделать это за последние 25 лет методом массового изготовления автомобилей.

Э. Мэйо и его последователи утверждали, что конфликты между человеком и организацией можно полностью разрешить, если соответствующим образом удовлетворить социальные и психологические потребности рабочих. Причем предприниматели от этого только выиграют, так как резко возрастет производительность труда.

Говоря о построении системы управления, следует отметить, что всеми американскими теоретиками управления безусловно признается провозглашенный «классической» школой принцип разделения труда и специализации при выполнении процессов управления, и школа «человеческих отношений» не является здесь исключением.

Большое место в исследованиях школы «человеческих отношений» занимает проблема делегирования ответственности. Странники школы стремятся охарактеризовать качества администратора, умеющего правильно пользоваться делегированием. Прежде всего ему должно быть свойственно умение в большей степени «поглощать», нежели передавать значительное число противоположно направленных «нажимов», которым администратор подвергается со стороны вышестоящего руководства, т.е. он должен быть своего рода «демпфером», или «понижающим трансформатором».

Важной считается способность руководителя, знающего качества своих подчиненных, передавать принятие решений на возможно более низкие уровни управления, компетенции которых хватает для решения возникшей проблемы. Руководитель не должен поддаваться искушению указывать другим, что и как надо делать, а занимать Юзицию, согласно которой удовлетворение от возможности дать заучиться работать другим перевешивает удовлетворение от того, **ПРО** работу он сделал сам. Считается также, что эффективность делегирования целиком зависит от умения руководителя использовать °их подчиненных как спаянный коллектив. Можно сказать, что эти качества важны для руководителя любого ^{1ня}, а осуществление принципа делегирования существенно подни-⁶⁷ эффективность особенно оперативного управления.

1. Менеджмент как система управления

шим против истины, если признаем, что многие функции, которые мы выполняем в процессе работы, вполне по силам лицам нижестоящих уровней и иногда могут выполняться ими с большей эффективностью.

С конца 1960-х годов школа «человеческих отношений» выдвигает новые методы побуждения к работе. Одна из предпосылок школы, исходящая из того, что деньги нельзя рассматривать как постоянный побуждающий фактор, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела — удовлетворения личного представления о хорошей жизни, безусловно имеет под собой реальную почву. Деньги и дополнительные выплаты в представлении «школы» являются негативными побуждающими факторами, поскольку при их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, хотя при их наличии они не обязательно станут ощущать себя счастливыми, и производительность труда вовсе не обязательно повысится.

Признавая трудности морального удовлетворения человека, один из специалистов в области менеджмента, например, пишет, что, насытив желудок, человек начинает мечтать об удовлетворении потребностей более высокого уровня. Он стремится более ярко выразить свою личность и удовлетворить свое «Я», насытить которое намного труднее, чем желудок. Вот на это и направлено сейчас внимание школы «человеческих отношений», которая утверждает, что для удовлетворения моральных факторов необходимо большее внимание уделять природе взаимоотношений, созданию благоприятной среды для проявления инициативы, творчества, изобретательности, самостоятельности в принятии решений.

2.4. «Эмпирическая школа» теории организации управления

При всем разнообразии взглядов, развиваемых в рамках «эмпирической школы», ее сторонников объединяет откровенно прагматическая ориентация. Она основывается на изучении практики управления с целью выработки рекомендаций, имеющих, как правило, большое практическое значение.

Представители этой школы обычно подчеркивают, что не стоит пренебрегать достижениями математики, кибернетики и других наук. Решающую роль они отводят непосредственному опыту управления, доказывая, что сама по себе управленческая деятельность остается в значительной мере искусством, которому учит не столько теория, сколько практика.

Это направление претендует на определенную роль в создании американской науки управления, т.е. *научного менеджмента*.

2. Эволюция концепций менеджмента

блему управления производством представители менеджизма рассматривают как проблему управления людьми, а научный менеджмент -- как научно разработанный практический инструмент повышения искусства управления производством. Необходимо заметить, что это направление ставит и разрабатывает реальные проблемы управления крупными предприятиями и его рекомендации несомненно способствуют повышению эффективности производства.

Поскольку управление рассматривается как искусство, то в научном менеджменте большое внимание придается руководителям-менеджерам, определяются их функции, правила работы и поведения.

«Эмпирическая школа» обосновывает идею профессионализации менеджмента, т.е. превращения функции менеджера в научно обоснованную самостоятельную профессию. В общем одобрительно относясь к этой

тенденции, главный идеолог «эмпирической школы» Питер Друкер предостерегает от чрезмерного увлечения ею. Он утверждает, что менеджмент никогда не станет точной наукой и критерием качества менеджмента всегда будет практический деловой успех. То есть, по мысли П. Друкера, менеджмент является скорее практикой, чем наукой или профессией, хотя содержит в себе элементы той и другой. Ученый акцентирует внимание на творческой стороне деятельности менеджера.

По Друкеру, менеджер выполняет две специфические обязанности. *Первая* — из имеющихся ресурсов он создает подлинно целое производственное единство, т.е. эффективную систему управления. Ему нужно постоянно обозревать предприятие как целое, не теряя при этом из виду частных вопросов, поскольку последние в определенных условиях могут приобрести решающее значение для деятельности предприятия в целом. *Вторая* обязанность менеджера состоит в том, чтобы в каждом решении и действии, учитывающем требования настоящего момента, помнить о перспективах предприятия, т.е. здесь должен соблюдаться принцип двоецелия решений, непротиворечивость оперативных решений стратегическим целям предприятия.

Для всех менеджеров, независимо от занимаемых постов, по утверждению «эмпирической школы», характерно выполнение следующих функций:

- определение целей предприятия (фирмы) или подразделения, путей их достижения и постановки конкретных задач перед людьми;
- организации работ, т.е. создания необходимой организационной структуры и подбора руководящих работников;
- достижения необходимой согласованности работ на основе существования прямых и обратных связей и применения побудительных мотивов;

Менеджмент как система управления

анализа и оценки деятельности подчиненных; • обеспечения должностного и творческого роста людей. Каждая из этих функций является сложным комплексом вопросов, знать которые одинаково хорошо менеджер не в состоянии. Другими словами, менеджер не может быть «универсальным гением». Он имеет свое специфическое орудие труда — информацию, побуждает, направляет, организует людей на выполнение работы, и в этом его главная функция. Ему нужно владеть искусством как доводить свои мысли до сознания других людей, так и искусством выявлять их мнение. Эти воззрения эмпирической школы о природе и особенностях менеджмента получили широкое распространение и признание в США и других странах.

В американской практике управления большое внимание уделяется подбору руководящих кадров. При этом предпочтение часто оказывается не столько специалисту в данной области, сколько хорошему организатору. Представители «эмпирической школы» утверждают, что если руководителем какого-либо дела является узкий специалист, претендующий на личный вклад в решение проблемы, то создается явная опасность для работы всего коллектива. Это происходит потому, что тот видит решение проблемы через призму своей специальности, не замечая или не придавая должного внимания другим ее сторонам.

Считается предпочтительным хотя и в определенной мере недостаточно полное, но относительно всестороннее представление о проблеме, чем хорошее знание одной ее стороны. С точки зрения «эмпириков», хороший руководитель — это человек, который недоволен существующими методами, непрерывно изучает новое и прислушивается к советам других. При выдвижении руководящих кадров «эмпирики» придерживаются следующих принципов.

1. Оценка того, что делает работник в настоящее время в той области, где ему предстоит работать.
2. Необходимость различения «широкого опыта» и «повторяющегося опыта» (20-летний опыт может оказаться лишь опытом одного года, повторяемого 20 раз); предпочтение отдается тому, кто имеет «широкий опыт», т.е. работал на различных постах.
3. Искать на стороне кандидата нужно лишь в том случае, когда его нет на своем предприятии или в компании.
4. Если имеются два равноценных работника, то предпочтение отдается более молодому.

Важное место в работах «эмпирической школы» занимают вопросы централизации и децентрализации, делегирования ответственности и т.д. Необходимость децентрализации управления рассматривается как одно из главных условий эффективного функционирования предприятий.

Характерны взгляды «эмпирической школы» на применение ЭВМ и экономико-математических методов в управлении. Ведущие деятели этой «школы», и прежде всего П. Друкер, выступают против представления о том, что именно экономико-математические методы и ЭВМ призваны играть решающую роль в научной организации управления. Они подчеркивают, что научные принципы, методы и формы организации управленческой деятельности должны черпаться из непосредственного опыта путем его систематического изучения, анализа и обобщения.

Несмотря на эмпиризм, многие разработки этой школы представляют большой интерес, поскольку отражают *объективные потребности* крупного современного промышленного производства, к которым относятся:

- классификация и анализ функций управления;
- организация труда руководителей (распорядок дня, роль секретарей, референтов, эффективность применения техники в управлении);
- выяснение оптимального соотношения человеческого и технико-экономического элементов управления, т.е. роль ЭВМ и прочей оргтехники, с одной стороны, и человека — с другой;
- критерии подбора и оценки руководящих кадров и др.

2.5. «Школа социальных систем»

Возникновение «школы социальных систем» -- это, с одной стороны, своеобразная реакция на недостатки «классической» теории и доктрины «человеческих отношений». С другой стороны, это направление отражает усложнение экономических взаимосвязей на национальном и мировом экономических уровнях, связанных с возникновением гигантских монополистических объединений, в том числе и транснационального характера, тесно переплетенных с государственным аппаратом и определяющих его политику.

«Школа социальных систем» пытается с позиций новейших социологических взглядов критически подытожить все предшествующие взгляды на природу и методы управления и теоретически обобщить новый опыт в сфере организации производства. Она рассматривает социальную организацию (фирму, промышленное предприятие) как сложную комплексную систему, состоящую из ряда частных подсистем. К таким подсистемам относят: человека, формальную и неформальную структуру организации, роли и положения управленческого персонала, физическое окружение и т.д. Все это, вместе взятое, представляется как организационная система.

I. Менеджмент как система управление

Сложность организационной системы требует взаимодействия ее отдельных подсистем, вследствие чего основное внимание придается связям или связующим процессам между подсистемами. Выделяются три основных вида связующего процесса: коммуникация, равновесие и принятие решения. Под *коммуникацией* понимаются формы и методы связей между отдельными частями системы. Посредством коммуникации отдельные подсистемы побуждаются к выполнению определенного рода работ, а также осуществляются функции контроля и координации действий подсистем организации.

Равновесие как связующий процесс должно, по мнению специалистов этой «школы», привести к тому, чтобы стабилизировать социальную организацию в изменяющихся условиях производства. Кроме того, равновесие, и это является одной из главных посылок школы «социальных систем», должно сочетать интересы одного человека с интересами организации. Процесс *принятия решений* «школа социальных систем» считает важнейшим средством регулирования протекающих процессов стратегического руководства.

Рассматривая вопросы сочетания интересов отдельных членов организации с интересами всей организации, представители школы «социальных систем» утверждают, что хотя человек и обладает ограниченной свободой выбора, однако, работая в организации, он выполняет свою работу эффективно лишь в том случае, когда ему обеспечены максимальное личное удовлетворение и выгода. Отмечается, например, что если каждый человек получает обратно только то, что вкладывает, то у него отсутствует стимул, т.е. для него нет чистого удовлетворения сотрудничеством. Поэтому первейшей обязанностью администратора считается управление «*экономикой стимулов*» внутри организации.

Выделяются четыре основных типа стимулов, влияющих на поведение человека:

- привлекательность работы;
- условия труда и их соответствие взглядам и навыкам данного лица;
- возможность ощущать личное участие в ходе работы;
- возможность общения с другими людьми.

Как видим, представители «школы социальных систем» во многом повторяют взгляды доктрины «человеческих отношений». Если все эти стимулы присутствуют, то считается, что человек будет работать эффективно.

Представители школ и «социальных систем» большое внимание уделяют проблеме авторитета руководителя. Они вводят понятие «принятый авторитет», под которым понимается авторитет руководителя, признанный его подчиненными. Если авторитет не признан, то он превращается в «фикцию высшего авторитета»- к подобном случае подчиненные всегда держат в своих руках «право вето», т.е. определяют, как выполнять приказы непризнанного руководителя и в некоторых случаях выполнять ли их вообще.

«Право вето» может применяться тем чаще, чем больше лица, занимающие руководящие посты и, следовательно, имеющие право отдавать приказы, проявляют неспособность, незнание условий или неумение правильно выразить то, что должно быть исполнено. В то же время люди готовы признать гораздо больший авторитет руководителя, далеко выходящий за пределы его формального положения, если руководитель сочетает в себе «формальный авторитет» своего поста с личными способностями, знанием и пониманием дела. В итоге создается не только формальный авторитет, но и возникает неформальный авторитет, или авторитет лидерства.

Большое внимание «школа социальных систем» уделяет вопросам передачи информации. Определяя принципы передачи информации в организационных системах, она не без основания утверждает следующее.

- Каналы связи должны быть четко определены и хорошо известны всем членам организации, что может быть достигнуто путем точного фиксирования обязанностей и прав каждого должностного лица и широкого оповещения об этом сотрудников организации с указанием конкретных лиц, занимающих определенные посты.

- Каждое лицо в организации должно иметь четко определенную формальную связь с необходимым кругом других лиц.

- Линия связи по возможности должна быть максимально прямой и краткой, поскольку чем она короче, тем быстрее решаются задачи и тем меньше ошибок при решении.

- Обход промежуточных пунктов связи приводит к противоречивым сообщениям, неправильному истолкованию существа решаемого вопроса и подрыву ответственности.

- В процессе функционирования организации нельзя допускать, чтобы линии связи прерывались. Иначе говоря, если отсутствует

>лжностное лицо, с которым должна осуществляться связь, то необходимо автоматическое замещение его другим лицом.

- Каждое лицо, отдающее распоряжение, должно действовать в ^делах своей компетенции, а лица, которые будут выполнять ука-

ия, должны иметь ясное представление об этой компетенции,

'занностях и полномочиях руководителя.

Рассматривая **вопросы принятия решений**, «школа социальных стем» делит их на два типа: *программируемые*, к которым относят-

насто повторяющиеся решения, носящие обычный или рутин-¹ характер, и *непрограммируемые*, процедуру принятия которых ³³я уложить в формальные рамки. Для принятия программируе-

I. Менеджмент как система управления эволюция концепций менеджмента

мых решений предлагается широко использовать ЭВМ. Это, по мысли авторов, должно привести к снижению численности руководящего состава среднего звена. Важную роль электронно-вычислительной техники признают сторонники «школы социальных систем» и при принятии непрограммируемых решений.

«Школа социальных систем» утверждает, что в управлении неизбежна децентрализация, и особенно в вопросах оперативного управления, и что координация рутинной работы должна в основном обеспечиваться путями и средствами, не затрагивающими высших уровней управления.

Приводя итог воззрениям этой школы, следует отметить, что ее сторонники стремятся использовать выводы доктрины «человеческих отношений» в отношении мотивации поведения человека в организации.

В то же время они стремятся преодолеть переоценку значения неформальных факторов, рассматривая организацию как сложный комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем, между которыми должны быть четко определены каналы прямых и обратных связей и подчиненности.

Следует отметить, что воззрения «школы социальных систем» в последние десятилетия превалирует в американской теории и практике управления.

2.6. «Новая школа» теории управления

Формирование основных принципов «новой школы» связано с кибернетикой, общей теорией систем и методами исследования операций, т.е. с внедрением в науку и практику управления элементов и методов точных наук, в первую очередь математики.

На первоначальном этапе исследование операций сводилось к разработке способов анализа сложных управленческих проблем как целого, без выделения их отдельных частей. В начале 1950-х годов стало развиваться второе направление в исследовании операций, где упор делался не столько на применении математики к задачам управления, сколько на использовании принципов изучения стоящих перед управлением проблем, главным из которых является тот, что изучать эти проблемы должны непредубежденные люди. В результате этого в качестве самостоятельной научной дисциплины выделилась теория управленческих решений, сторонники которой не без основания утверждают, что принятие

решений составляет сердцевину управленческой деятельности. Работы в этой области идут по двум направлениям: *математического моделирования* процессов принятия решений в том виде, в каком как они реализуются в реальных человеческих коллективах, и *разработки алгоритмов*, позволяющих принимать оптимальные решения.

В процессе развития этой школы в ней выявилось еще одно течение, которое видит способы решения управленческих проблем в широком использовании так называемой *экспертной информации* и *системных исследований*. Действительно, в реальной жизни нередко приходится сталкиваться с положением, когда информация, необходимая для принятия решения, содержится лишь в форме мнений, убеждений и мыслей специалистов, которые необходимо подвергнуть соответствующей обработке и экспертизе. Особенно это касается вопросов перспективного развития экономики и научно-технического прогресса. Здесь мнения и оценки экспертов играют важнейшую роль, поскольку принятые сегодня решения могут существенным образом повлиять на будущее развитие предприятия, отрасли и экономики страны в целом.

Большое внимание «новая школа» уделяет так называемому *системному подходу*, поскольку в наше время экономическая жизнь все больше интегрируется, более тесным становится взаимодействие научных, технических, экономических, политических, психологических и духовных процессов. Глубокие изменения в одной сфере общественной жизни сказываются в других ее сферах, приобретая общегосударственную значимость. Необходимость системного подхода диктуется высокой степенью интеграции общественных процессов где, как никогда ранее, «все связано со всем», когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда сами проблемы приобретают системный, комплексный характер. В частности, функционирование хозяйственной системы может быть нормальным лишь в случае органического и гармоничного взаимодействия всех ее элементов, несмотря на то что каждый из них играет самостоятельную роль в реализации целей системы.

При исследовании проблем управления сущность системного подхода сводится к следующему:

- формулирование целей и очередности их достижения еще до начала деятельности, связанной с их осуществлением, т.е. до принятия решений;
- получение максимального эффекта при минимальных затратах путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов Достижения целей.

С понятием «системный подход» тесно связано понятие «системный анализ», и многие считают эти понятия однозначными. Как, специалисты компании «РЭНД корпорейшн» — одной из ведущих американских компаний, которая очень много занимается Исследованиями проблем управления, считают, что *системный анализ* — это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решения, в выборе курса действий путем систематического изучения его реальных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, связанных с каждым из альтернативных вариантов, а также посредством формирования дополнительных альтернатив, если рассматриваемых недостаточно, по сути дела это и есть системный подход.

Системный анализ предусматривает эффективное использование электронно-вычислительной техники, поскольку он всегда связан с количественным анализом, а ЭВМ позволяет рассматривать большее число альтернативных вариантов возможного решения.

Концепции системного подхода широко применяются в различных государственных организациях и в крупных промышленных фирмах США. Они провозглашаются инструментом, обеспечивающим научный подход к оптимальному решению задач в интересах достижения максимального эффекта.

Одним из примеров эффективного использования системного подхода в управлении является широко применявшаяся ранее в США *система ППБ* (планирование, программирование, разработка бюджета). Сущность ППБ состоит в определении главной цели, затем в ее делении на подцели, или подсистемы, и подведении под каждую подсистему бюджетных ассигнований. Для этапа практической реализации целей весьма эффективно может использоваться так называемое «дерево целей», позволяющее делить процесс реализации цели на ряд автономных, но взаимосвязанных уровней. Существенным образом помогая обосновать решения и повышая вероятность того, что они дадут желаемые результаты, системный подход в то же время не гарантирует от срывов и неудач.

Отмечая, что обучение управляющих и научно-исследовательские работы в области управления нередко ориентируются на математические методы принятия решений, отдельные специалисты подчеркивают, что влияние этих методов на практику невелико, а результаты часто малоубедительны. Обосновывают они это тем, что люди, занимающиеся исследованиями в области экономики и управления, допускают принципиально ошибочный подход к этим проблемам в этих сферах. Они уделяют много внимания математике, а не практике¹. Но математика слаба, когда она сталкивается со всей сложностью и нелинейностью реальных ситуаций. К тому же большая часть исследований по процессам принятия решений начиналась людьми, мало знакомыми с практикой управления. Поэтому упрощение исходных посылок увело многие работы в сторону от главных проблем. И не без основания С. Оптнер, один из

ведущих специалистов в области системного анализа, отмечая, что системный анализ — это в равной степени и наука, и искусство, тем не менее констатирует, что человеческий фактор — самый важный в этом вопросе и специалисты должны использовать системный подход и связанные с ним методы для успешного решения проблемы в качестве эффективного инструментария.

Развитие современных концепций американской теории управления, и особенно системного анализа, неразрывно связано со все расширяющимся использованием в сфере управления новых технических средств, и в первую очередь электронно-вычислительной техники и других информационных систем. Необходимость внедрения новейших средств механизации и автоматизации в сферу управленческой деятельности связана главным образом с тем, что на основе старых средств и методов управления невозможно обеспечить рациональное решение сложных задач управления современным производством.

Современная американская теория управления организации все больше ориентируется на разработку гибких и динамичных структур, обеспечивающих быструю реакцию производства на внутренние и внешние условия и в особенности на перемены, вызванные научно-технических и социальным прогрессом. Формами проявления этого динамизма являются целевое, или программное, управление, ситуационное управление и т.д.

Соответственно появились и новые фигуры в промышленных компаниях: «программные руководители», или «руководители проектов». Их задача — управлять по горизонтали, подчиняя себе деятельность всех подразделений, которые имеют отношение к вполне определенному виду продукции или к осуществлению того проекта, который в данный момент ведет программный руководитель.

Сущность *программного управления* заключается в том, что на период осуществления какого-либо крупного проекта или организации выпуска новых видов продукции создается группа людей из специалистов различного профиля. Причем специалисты на этот период (Опадают как бы в двойное подчинение: с одной стороны, руководителю проекта, а с другой — руководителю того подразделения, где ни работали до включения в группу и где фактически работают и в данный момент, выполняя лишь узкоспециальные функции.

В свое время группа советских специалистов по управлению посетила США. На вопрос, как двойное подчинение отвечает старому американскому правилу о том, что один работник не может иметь двух боссов, известный консультант американских корпораций профессор Роланд Минутти и минуты не задумываясь, ответил: «Вам нужно знать нашу психологию: пусть названия меняются, пусть концепции меняются, лишь бы было практично и выгодно». А программный руководитель одной из американских фирм высказался более определенно: «Если предприятие перестает давать прибыль, мы его выбрасываем в окно».

Издаваемый Гарвардской школой бизнеса журнал «Гарвард бизнес ревью» писал, что управляющий должен быть бизнесменом, преданным делу максимального увеличения прибыли своей компании и чем скорее все руководители бизнеса перестанут изображать из себя богов и сосредоточатся на смысле своего существования — максимальном увеличении прибыли, тем больше выиграет наше общество. Управляющий, утверждает журнал, не должен быть добрым ангелом пекущемся о туманных идеалах человечества: то, чему он больше всего предан, — это доллар, и так тому и следует быть.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите и кратко опишите подходы к управлению, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.
2. Назовите и кратко опишите получившие развитие школы управленческой мысли.
3. В чем заключаются сущность и содержание «классической» теории организации и управления?
4. Что подразумевает доктрина «человеческих отношений»?
5. В чем отличия «эмпирической школы» теории организации и управления от «школы социальных систем»?
6. Каковы особенности и характерные черты «новой школы» теории управления?

Раздел II

Организация

как объект управления

Глава 3

Организация как система управления

3.1. Суть и содержание понятий «организация», «хозяйственный механизм», «хозяйственная деятельность», «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура»

Организация

Организация (от позднелат. organize - устраиваю, придаю стройный вид) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Данный термин употребляется в отношении разных объектов: промышленных и малых предприятий, фирм, компаний, корпораций, заводов, подразделений предприятий, систем управления и др. Подавляющее большинство людей в современном обществе связаны или входят в ту или иную организацию, являясь их работниками, либо вступают с ними в контакт. Эти организации могут быть производственными, научно-исследовательскими, учебными, государственными или частными и др.

Базовой составляющей формирования любой организации являются *люди*. Кроме того, перед любой организацией поставлены *задачи*, для решения которых она существует. Для организации также характерно *управление*, формирующее, мобилизующее и приводящее в движение ресурсный и организационный потенциал для решения стоящих задач.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, не зная основных понятий и определений, связанных с целенаправленной хозяйственной деятельностью. По сути *организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно систематизирована и координируется для достижения общей цели или целей.

Если существуют устоявшиеся сферы деятельности организации и определено ее место (функции) в обществе, то организация принимает форму общественной ячейки и выступает в виде *социального института*. Такими организациями являются государственные и частные предприятия, учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т.п. Если же организация не институцирована, то в данном случае она может быть представлена как процесс (например, организация ярмарки, выставки, конференции, семинара).

В менеджменте любая хозяйственная организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешнее окружение.

На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе отдает внешней среде созданный ею продукт. Ключевая роль в осуществлении сбалансированного процесса производства принадлежит менеджменту. Но если бы люди не объединялись в организации, то не возникла бы потребность в менеджменте. Чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать определенным требованиям, к которым относятся следующие:

- наличие, по крайней мере, двух людей, считающих себя группой или частью группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Различают *формальные* (созданные по воле людей официальным порядком) и *неформальные* организации (возникают сами по себе, не имеют руководителей). Последние существуют во всех формальных организациях, за исключением самых мелких. Все формальные организации подразделяются на простые (имеют одну цель) и сложные (многоцелевые). Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности, но также имеют общие для всех характеристики:

- для достижения результатов им требуются ресурсы: земля, капитал (финансовые ресурсы), помещения, оборудование, материалы, люди (трудовые ресурсы), технология, информация (информационные ресурсы), транспорт и т.д.;
- горизонтальное разделение труда означает разделение работы между работниками на составляющие (разделение большого объема работ на небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции);
- вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.

Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления;

- подразделения — сложные организации, которые осуществляют четкое горизонтальное разделение путем формирования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и

Добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения представлены отделами, службами, бюро, секторами, группами;

- взаимосвязь организации с внешней средой -- все произ-^водственно-хозяйственные организации так или иначе зависимы от внешней среды (экономические условия, потребители, законодательство, конкурирующие организации, социальная составляющая, система ценностных ориентиров и общественные взгляды и др.) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

К внешней среде организации относятся: экономические и политические факторы, профсоюзное движение, международное окружение, поставщики, конкуренты, покупатели (клиенты), партнеры по бизнесу, государство и его структуры, культура, мораль, традиции. Указанные факторы разделяют на факторы прямого (например, конкуренты и поставщики) и косвенного воздействия (например, экономические и политические факторы). Внутренняя среда организации определяется: структурой организации (например, «финансы — снабжение — производство — сбыт продукции»); системой ее управления; производственными технологическими процессами; уровнем механизации, автоматизации и разделением труда.

Хозяйственный механизм и хозяйственная деятельность

Понятие «*механизм*» (греч. тесбапе — машина) с точки зрения менеджмента определяется как система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида производственно-хозяйственной деятельности. *Хозяйственный механизм* определяет порядок осуществления деятельности в процессе производства, распределения и перераспределения совокупного общественного продукта и национального дохода. Его базовой составляющей выступают организационно-экономические отношения, которые складываются в процессе организации общественного труда, обмена произведенными продуктами и услугами, непосредственно в процессе управления (хозяйствования).

Хозяйственный механизм в рыночной экономике — это сложное и многоплановое понятие. Его характерной особенностью является динамичность¹, а основными структурными элементами — экономический, рыночный и организационный механизмы (рис. 3.1). Каждый из них, в свою очередь, состоит из целого ряда взаимосвязанных элементов. В частности, *экономический механизм* включает: планирование, мотивацию, экономическое стимулирование¹.



Рис. 3.1. Хозяйственный механизм управления экономикой

Рыночный механизм — это различные формы рынков, сложная система торговых услуг, опосредование общественного разделения труда между экономически обособленными производителями материальных благ и услуг, рыночная система установления цен, стимулирование оптимизации пропорций разделения труда, определение конкурентоспособности и разорение недостаточно активных и неконкурентоспособных производителей.

Организационный механизм охватывает комплекс вопросов, связанных с выбором организационных форм на базе различных форм собственности, схем и структур управления. В том числе: определение функций, прав, взаимоотношений, ответственности каждого звена управления; совершенствование стилей и методов предпринимательской деятельности, информационной базы; подбор и расстановка кадров и т.д. Рыночный механизм выступает связующим звеном между экономическим механизмом и организационными структурами. Он же в конечном счете определяет и конечные результаты хозяйственной деятельности.

Под *хозяйственной деятельностью в определении менеджмента* понимается деятельность фирмы:

- в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, фи нансово-кредитной сфере (банки), страховом деле и др.;

¹ Динамичность хозяйственного механизма проявляется в трансформации объективных условий работы производства, возрастающем уровне развития производительных сил общества, изменении производственных отношений и т.д., т.е. в том, что требует перестройки хозяйственного механизма управления.

Вместе с тем экономическое стимулирование выполняет три взаимосвязанные ФУНКЦИИ: поощрительную (зависит от размера вклада в конечные результаты), запретительную (направлена на усиление ответственности через действие экономических санкций), компенсационную (ориентирована на возмещение потерь^в результате нарушений).

• в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, финансирование и сбыт продукции и др., если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода.

Таким образом, термин «менеджмент» относится к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержание хозяйственной деятельности включает обеспечение производственного процесса всеми необходимыми ресурсами и организацию технологического цикла производства качественного изделия (услуги) в целом¹. В основе передового стиля работы лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства — получения максимально возможного результата при минимальных затратах. Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны прежде всего с изменениями в характере собственности и с процессами «делегирования» (предоставления) права собственности индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Предпринимательство

Предпринимательство (еттергепеигзгпр), предпринимательская деятельность — это вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими или юридическими лицами, именуемыми предпринимателями. Эта деятельность состоит в обеспечении эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя. Она направлена на получение максимально возможной прибыли путем наилучшего использования имеющегося капитала.

¹ В том числе: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

ресурсов¹ экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации.

Физические лица — это индивидуальные предприниматели, правовое положение которых регулируется соответствующими законами, по которым они наделяются правоспособностью и дееспособностью: способностью к совершению юридических актов (заключению сделок); наделению правами и обязанностями; несению имущественной и другой ответственности.

Юридическое лицо — носитель имущественных прав и обязанностей. Оно выступает в хозяйственном обороте от своего имени, существует независимо от лиц, входящих в его состав, несет самостоятельную имущественную ответственность по обязательствам, которые на себя берет. Имущество юридического лица обособляется от личного имущества его членов.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая физическими лицами, относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности. Индивидуальное предпринимательство предполагает наличие у физического лица предпосылок для организации хозяйственной деятельности, которой он может управлять самостоятельно либо нанять управляющего. Предпринимательская деятельность, осуществляемая юридическими лицами, относится к коллективному предпринимательству.

Обе формы предпринимательской деятельности основаны как на собственности капитала и имущества, принадлежащего субъектам предпринимательской деятельности, так и на финансовых средствах, привлекаемых со стороны. В той и другой форме предпринимательской деятельности может применяться или не применяться наемный труд работников,

Предприниматель (епХгергепеиг)² - лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя

Это предполагает ориентацию на инновации и создание инновационной среды, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из разнообразных источников.

Термин «предприниматель» (епIгергепеиг) был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII в. Он означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или ^с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых

обществу. Следовательно, слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени, на свой страх и риск, вкладывает собственные средства в организацию дела.

Осуществляя хозяйственные связи с другими участниками рыночных отношений, предприниматель выступает стороной договора (сделки). Он может предоставить право подписания контрактов от своего имени или от имени фирмы, которую возглавляет, конкретному представителю (управляющему) и установить пределы таких полномочий. Предприниматель должен обладать:

- профессиональным знанием сферы деятельности;
- управленческими знаниями и опытом производственно-сбытовой и маркетинговой деятельности;
- умением правильно оценивать свои возможности и положение на рынке, привлекаемые ресурсы и финансовые средства;
- экономическим мышлением, компетентностью, деловой культурой, наличием практического опыта и навыков;
- умением организовать производство и действовать на свой страх и риск ради достижения цели и получения прибыли;
- умением анализировать и использовать рыночные возможности, новаторские идеи.

Предприниматели организуют свое дело и действуют ради собственной выгоды и выгоды фирмы (организации), которую они представляют. Поэтому предпринимательской деятельности свойственны самые сильные хозяйственные мотивации. В высокотехнологичных отраслях собственное дело обычно связывается с конкретными научно-техническими идеями, поскольку предприниматели хорошо разбираются в технологиях создания продуктов, в большинстве случаев уникальных.

Индивидуальный предприниматель может быть собственником капитала, вложенного в конкретное имущество, обладая правом владения, пользования и распоряжения этим имуществом, т.е. выступать в качестве единоличного владельца и управляющего имуществом, которое он вкладывает в организацию хозяйственного процесса (пускает в оборот), привлекая для этого необходимые ресурсы (материально-технические, трудовые и др.).

Как физическое лицо он может не иметь собственного капитала и имущества, а привлекать заемные средства и арендованное имущество для организации хозяйственной деятельности, конечным результатом которой будет получение предпринимательского дохода и прибыли. Индивидуальная предпринимательская деятельность получила широкое распространение в современных условиях в новых отраслях, связанных с высокими технологиями и новаторскими идеями, где в качестве физических лиц выступают инженеры, конструкторы, обладающие патентами и имеющие финансовые средства на организацию и внедрение их в производство¹.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности • в таких направлениях, как:

- выбор вида и сферы предпринимательской деятельности;
- выбор направлений и методов деятельности;
- принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации;
- формирование производственных программ, выбор источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов;
- выбор каналов и методов сбыта;
- установление систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму;
- установление уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;
- распоряжение прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательство как хозяйственная деятельность представляет организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы или индивидуального предпринимательства. Такое предпринимательство может включать: производственно-экономические отношения, инновационную, сбытовую, торгово-посредническую, консультационную, инжиниринговую, патентно-лицензионную деятельность, торговлю ценными бумагами и др., т.е. как внутрифирменные отношения, так и отношения с другими участниками рыночного хозяйства — финансовые, правовые, расчетные, связанные с товародвижением, страхованием, хранением, арендой товаров, рекламой продукции и услуг и др.

Экономически обособленные субъекты рыночного хозяйства, вступающие между собой в правовые, финансовые и другие отношения, именуются партнерами, контрагентами, сторонами в сделке и др.² Из них складывается *фирменная структура рынка* — отраслевого, национального, мирового. На рынке происходит постоянная поляризация соотношения крупных и малых фирм, ведется конкурентная борьба, в

результате которой одни фирмы разоряются, где образуются либо поглощают разорившихся конкурентов контрагентов. От этого фирменная структура рынка постоянно меняется.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая на постоянной основе (а не на основе единичных или разовых сделок¹), нацелена на достижение коммерческого успеха (получение прибыли или дохода), что обусловлено рыночными условиями хозяйствования и связано исключительно с рыночной структурой экономики, в которой такая деятельность реализуется. Большая часть чистого предпринимательского дохода или прибыли направляется не на личное потребление, а вкладывается в дальнейшее развитие наиболее перспективных направлений хозяйственной деятельности.

Предпринимательская деятельность направлена на наилучшее использование капитала: собственности и другого имущества, а также финансовых, материально-технических, трудовых ресурсов. При этом предприниматель выступает как владелец, пользователь и распорядитель собственности, что охватывает совокупность действий его как субъекта собственности, необходимых для осуществления реального процесса в его периодической повторяемости, а именно:

- возможность свободно и самостоятельно принимать решения, т.е. осуществлять владение в его реальном проявлении;
- координацию всех видов деятельности и всех участников процесса производства, т.е. правомочие;
- организацию производства и сбыта, расходование денежных средств, предоставление и получение имущества в аренду и др. -распоряжение в конкретном выражении.

Собственник, обладающий правом владения, пользования и распоряжения имуществом, которое он сам использует в качестве средств производства для выпуска определенной продукции и получения предпринимательского дохода, превращается в управляющего, а отношения собственности - в управленческие отношения. Когда для управления процессом производства нанимаются профессионалы-управленцы (менеджеры), то происходит отделение

- управления от собственности на средства производства и произведенные продукты. В этом случае управление приобретает характер относительной самостоятельности от субъекта собственности, по-111Пая правомочия лиц или органов (подразделений фирм), занятых выполнением присущих управлению функций.

В современных условиях децентрализация управления в крупных фирмах приводит к появлению в их структуре большого числа подразделений, выступающих на рынке в качестве самостоятельных экономически обособленных субъектов. Они наделены хозяйственной и часто юридической самостоятельностью, однако действуют в русле общей глобальной политики головной (материнской) фирмы. В связи с этим следует иметь в виду, что структуру современного рынка в любой стране определяют крупные фирмы, которые поддерживают устойчивое положение экономики и обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности продукции на мировом рынке.

В целом суть предпринимательства состоит в том, чтобы в условиях неопределенности рынка находить возможности наилучшего использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться реализации этих возможностей в практической деятельности. Вместе с тем предпринимательство предполагает персональную экономическую, а не коллективную административную ответственность за результаты работы. При этом предприниматель обязан:

- заключать договоры (контракты) по найму с работниками и, в необходимых случаях, с профсоюзами;
- оплачивать труд лиц, работающих по найму, в соответствии с условиями договоров;
- обеспечивать надлежащее качество производимых товаров (работ, услуг);
- соблюдать законные требования и права потребителей;
- обеспечивать работникам надлежащие условия труда;
- вносить в страховые и пенсионные фонды отчисления по страхованию и обеспечению лиц, работающих по найму;
- осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, технике безопасности.

Правовые нормы предпринимательской деятельности включают «оке порядок прекращения функционирования фирмы или индивидуального предпринимателя (порядок ликвидации), который предусматривает и случаи, когда предпринимательская деятельность прекращается судом или в результате банкротства, нарушения законодательства и пр. В любом случае определяются порядок и сроки прекращения предпринимательской деятельности.

I. Организация как объект управления

Важнейшей задачей предпринимательской деятельности является обеспечение эффективного функционирования фирмы или индивидуального предпринимателя, что предполагает постоянные инвестиции, ориентацию на инновации, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из разнообразных (реальных и потенциальных) источников. Такие действия руководителей организаций связывают с понятием «предприимчивость», означая активные действия менеджеров в

условиях неустойчивой рыночной среды, которые зачастую сопряжены со значительным риском для организации по достижению намеченных целей.

Бизнес

В содержание понятия «предпринимательство» входит такое понятие, как «бизнес». *Бизнес* (Бизнез) -- это проявление деловой активности, направленной на решение задач, связанных с осуществлением на рынке операций обмена товаров и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной среде форм и методов конкретной законной деятельности. Бизнес всегда предполагает совершение в конечном итоге коммерческих операций, результатом которых может быть получение прибыли или несение убытков. В определенном смысле «бизнес» -понятие более широкое, чем предпринимательская деятельность, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок в любой сфере деятельности, направленных на получение прибыли.

Различают следующие виды бизнеса: простой, или однопродук-товый (одноотраслевой), бизнес; доминантный бизнес, или диверсифицированное производство, где старый доминантный продукт (отрасль) вытесняется новым; безотносительный бизнес (равноправное отношение всех продуктов (отраслей) в диверсифицированном производстве'. Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала — физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. Субъект в бизнесе именуется *бизнесменом* (Бизнез тап), или *коммерсантом*. В качестве коммерсантов выступают как индивидуальные предприниматели, так и объединения предпринимателей.

К индивидуальным коммерсантам относятся физические лица, которые, будучи собственниками предприятия, действуют как отдельные предприниматели. Сфера их деятельности обычно распространяется на те области хозяйства, где не требуется вложения крупных капиталов (мелкое производство и торговля, обслуживание, торговое посредничество). Объединения предпринимателей (фирмы) действуют в разных правовых формах и выступают как юридические лица. Коммерсанты ведут хозяйственную деятельность профессионально, специализируясь на конкретных видах деятельности: приобретении и продаже товаров и ценных бумаг; страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических и других операциях.

К коммерсантам относятся также владельцы небольших промышленных предприятий, предприятий сельского и лесного хозяйства. Важно, чтобы субъект в бизнесе имел в своем распоряжении капитал (собственный, заемный), поступающий в оборот. Капитал может поступать в оборот как в денежной форме, так и в товарной, а также в форме услуг. Статус коммерсанта признается по закону за лицом, деятельность которого характеризуется: заключением сделок и совершением иных хозяйственных операций в виде предпринимательства; осуществлением предпринимательской деятельности от своего имени, т.е. в качестве самостоятельного экономического субъекта рыночных отношений.

Условием признания за лицом статуса коммерсанта является его деятельность в качестве самостоятельного предпринимателя, собственника имущества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени независимо от сферы его хозяйственной деятельности -производственной, сельскохозяйственной, транспортной, банковской и т.д.

Законодательство обычно устанавливает для коммерсантов ряд обязанностей, относящихся к организационно-правовым условиям их деятельности:

- публикация сведений в форме регистрации в торговом реестре;
- приобретение разрешения (патента, лицензии, франшизы) на ведение хозяйственной деятельности с уплатой установленного налога;
- ведение торговых (бухгалтерских) книг;
- открытие собственного банковского счета;
- выступление в хозяйственном обороте под определенным Фирменным наименованием.

Ввиду широкой трактовки торговых сделок в законодательстве многих стран сферой деятельности коммерсанта является как обращение товаров, так и производство. Это означает, что они охватывают весь круг хозяйственно-экономических отношений:

II. Организация как объект управления

- торговые сделки, вытекающие из производственной деятельности промышленных, сельскохозяйственных, строительных, жилищно-коммунальных, издательских, зрелищных и иных предприятий;
- сделки торговых, банковских и иных предприятий, относящихся к обращению товаров и денег;
- сделки транспортных, страховых, транспортно-экспедиторских предприятий;

- сделки предприятий, занимающихся страхованием, хранением и другими операциями, связанными с товародвижением;
- сделки по обеспечению промышленной и торговой деятельности разного рода услугами: инжиниринговыми, арендными, консультационными и др.

Выделение в особую категорию участников хозяйственного оборота предпринимателей, именуемых коммерсантами, деятельность которых подчиняется во многом специальному правовому режиму торгового права, имеет следующие цели:

- придание предпринимательской деятельности публичного характера путем соблюдения правил регистрации коммерсантов в торговых реестрах, опубликования результатов хозяйственной деятельности (публичной отчетности) при одновременной правовой защите их банковских, промышленных и коммерческих секретов;
- закрепление специального регулирования отношений по кредитованию в хозяйственном обороте, играющих важную роль в предпринимательской деятельности.

К сделкам по кредитованию, относящимся к коммерческим, предъявляются особые требования, направленные на то, чтобы предоставить кредитору предпринимателя определенные гарантии получения платежа. В частности, согласно правилам, коммерсант обязан:

- заявить о прекращении платежей в течение установленного срока;
- соблюдать процедуру взыскания платежей в случае его банкротства;
- уплачивать повышенный процент при просрочке платежей;
- нести солидарную ответственность в случае банкротства партнера;
- создавать условия, обеспечивающие быстроту совершения коммерческих сделок и разрешения возникающих по ним споров.

Субъектами в бизнесе могут выступать также непредпринимательские организации и учреждения, совершающие коммерческие сделки эпизодически в товарной или денежной форме. Все субъекты бизнеса несут ответственность по результатам деятельности согласно законодательству своей страны в соответствии с правовым положением лица или фирмы (капиталом и личным имуществом только капиталом).

Предпринимательская структура

В современном менеджменте широко используется такое понятие, как *«предпринимательская структура»*. Это те организационно-хозяйственные единицы, конечная цель деятельности которых - получение предпринимательской прибыли (дохода). Беря за основу классификации цель деятельности субъекта рыночных отношений, можно выделить четыре категории экономических субъектов: фирмы, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры. Фирмы относят к основным субъектам предпринимательской деятельности, а банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры — к сфере ее обслуживания, которая охватывает как национальные рынки, так и мировой рынок.

Под фирмой понимается любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в сферах промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица. Для обозначения фирмы в менеджменте часто используется термин «организация». Каждая фирма как организационно-хозяйственная единица имеет в своем составе одно или несколько предприятий, специализирующихся на конкретных видах деятельности (производство товаров и услуг), и функциональные подразделения, осуществляющие управленческую деятельность.

По характеру собственности различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные. По принадлежности к капиталу различают фирмы: национальные, иностранные, смешанные. По виду и характеру хозяйственной деятельности выделяются следующие виды фирм:

- промышленные — в основе деятельности имеют производство товаров (обычно более 50% их оборота приходится на производство промышленной продукции);
- торговые — занимаются в основном операциями по купле-продаже товаров. Они могут входить в систему сбыта крупных промышленных компаний, существовать независимо юридически и в хозяйственном отношении от других фирм и выполнять торгово-Посреднические операции.
- транспортные — осуществляют перевозку грузов и пассажиров. Обычно транспортные компании специализируются на отдельных видах перевозок, в связи с чем они делятся на судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные;
- страховые фирмы -- занимаются страхованием грузов при международных морских, авиационных, автомобильных и других перевозках, играют существенную роль на мировом рынке;
- транспортно-экспедиционные фирмы - - специализируются на осуществлении операций по доставке товаров покупателю, выполняя поручения промышленных, торговых и других фирм;

- туристические фирмы — специализируются на предоставлении туристических услуг.

Под **предприятием** понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей. Как правило, предприятие осуществляет технологический процесс производства как средство преобразования материально-технических и людских ресурсов в продукты и услуги.

В законодательстве многих стран предприятие не рассматривается как самостоятельный субъект права, за ним не признается характер хозяйственного образования, обладающего обособленным имуществом, собственным балансом и пользующегося правами юридического лица. Оно рассматривается как определенный имущественный комплекс, включающий материальные и нематериальные элементы и являющийся объектом права. Этот имущественный комплекс принадлежит предпринимателю (индивидуальному или объединению предпринимателей), который управляет данным имуществом. В состав материально-денежных элементов предприятия входят:

- помещения — производственные здания, магазины, административные помещен;
- товары — сырье, топливо, полуфабрикаты, готовые изделия;
- наличные денежные средства — кассовая наличность;
- права промышленной собственности -- права на изобретения, промышленные образцы, товарные знаки, ноу-хау, фирменное наименование;
- приобретенные авторские, лицензионные, арендные и другие права;
- денежные требования и долги, включая полученные займы и кредиты.

В состав собственности предприятия входят также нематериальные элементы: клиентура, постоянные деловые связи, положение на рынке, приобретенная репутация, обозначаемая понятием «гудвилл» («goodwill»), которое переводится как «доброе имя». В качестве объекта права предприятие оценивается как определенным образом обособленное в хозяйственном обороте имущество, выделяемое из остального имущества предпринимателя.

В фирменных структурах крупных промышленных комплексов предприятия могут входить в производственные отделения или филиалы, которые обладают хозяйственной самостоятельностью и представляют собой самостоятельное организационно-хозяйственное звено, осуществляющее свою деятельность на условиях коммерческого и внутрифирменного расчета.

Предприятие выступает в качестве объекта права собственности и совершаемых с ним юридических сделок как единое целое, т.е. как единый целостный предмет сделки купли-продажи, аренды, залога (при получении кредита). Хотя предприятие и не признается в качестве юридического лица, оно тем не менее наделяется некоторыми элементами правосубъектности, например, может иметь собственное наименование (фирму) и быть зарегистрированным в торговом реестре в качестве самостоятельного предприятия либо филиала другого предприятия того же предпринимателя.

На предприятии ведется бухгалтерский учет и составляется баланс. Если предприниматель выступает на индивидуальной основе, то бухгалтерский учет не затрагивает его личного имущества. На предприятиях, принадлежащих объединению предпринимателей, такого различия не делается.

Несмотря на заинтересованность предпринимателей считать предприятие юридическим лицом, чтобы ограничить свою ответственность по обязательствам, возникающим в процессе функционирования предприятия, только его активами, а не всем своим имуществом, законодательство и судебная практика не признают за предприятием самостоятельной правосубъектности и полной обособленности от остального имущества предпринимателя.

Таким образом, предприниматель полностью отвечает по долгам и становится кредитором по обязательствам предприятия. Имущество предприятия, как и личное имущество предпринимателя, используется полностью для удовлетворения требований кредитора предпринимателя. В случае объявления несостоятельности предпринимателя все его имущество идет на погашение долга.

Фирма может иметь одно или множество производственных предприятий, каждое из которых специализировано на выпуске закрепленной за ним номенклатуры изделий. Между предприятиями устанавливаются производственные взаимосвязи по линии кооперирования или вертикальной интеграции (последовательной поставки сырья, полуфабрикатов). В том и другом случаях речь идет о технологическом разделении труда внутри фирмы¹.

В управленческом процессе производственная деятельность предприятий в рамках фирмы подлежит координации, планированию, организации и контролю либо из единого центра, либо на конкретном управленческом уровне. В структуре крупных промышленных фирм предприятия могут входить в производственные отделения (**divisions**) или в филиалы (**branches**), которые обладают хозяйственной

самостоятельностью и представляют собой самостоятельное организационно-хозяйственное звено, осуществляющее свою деятельность на условиях коммерческого и внутрифирменного расчета.

3.2. Хозяйственная организация и организационные процессы

Термин «организация» часто употребляется для обозначения; совокупности процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; внутренней упорядоченности автономных частей целого. Понятие «организация» применимо к биологическим, социальным и техническим объектам, В зависимости от сферы человеческой деятельности организации бывают социальными и хозяйственными.

Социальные организации не связаны с рыночными отношениями. **Хозяйственные организации** ориентированы на работу в рыночных условиях. Примерами хозяйственных организаций могут служить: фирмы, компании, корпорации, конгломераты; их подразделения (цеха, отделы, секции, бюро и др.); группы исполнителей каких-либо работ; системы управления и т.д.

Эффективная производственно-хозяйственная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих: стратегии, структуры, системы, штата, стиля, квалификации, разделенных ценностей. Данная концепция получила название «7-8» (по начальным буквам английского написания их на английском языке).

Организация как хозяйственная структура характеризуется рядом принципов:

- наличием цели (цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни);
- наличием участников (работников), которые, дополняя друг друга, объединяют свои усилия и обеспечивают эффективную реализацию целей организации;
- наличием внутреннего координирующего центра, обеспечивающего единство действий членов организации. В крупных организациях центров может быть несколько, один из которых — главный, а остальные — периферийные, подчиняющиеся ему;
- координацией всех внутренних процессов организации на основе саморегулирования, суть которого состоит в том, что организационный центр самостоятельно принимает решения о внутренней жизни организации и координирует действия ее членов.
- обособленностью, наличием границ, отделяющих организацию от внешнего окружения, в том числе от других организаций;

организационной культурой, представляющей собой нормы поведения, традиции, символы, отличающие данную организацию от Других.

Любая хозяйственная организация подвергается воздействию различных переменных факторов внешней и внутренней среды, факторы внешней среды определяют границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация постоянно приспосабливается к внешней среде, оценивает по ее реакции успешность своих действий. Факторы внутренней среды — это совокупность средств производства, персонала с его традициями, производственных и информационных процессов, взаимоотношений в коллективе.

Основой любой хозяйственной организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако, хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технических и управленческих процессах, вытеснив человека частично или даже полностью из отдельных подразделений организации, роль и значение человека в организации не только не упали, но и существенно возросли. При этом человек стал не только самым ценным ресурсом организации, но и самым дорогостоящим.

Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, выделяют не размеры производственных мощностей, объемы производства или продаж, финансовый потенциал и т.п., а число работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников^a работе и интенсивного развития их профессионального, интеллектуального и творческого потенциала.

Как отмечалось ранее, под организацией обычно понимается лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения Цели. Прежде чем это взаимодействие осуществить, необходимо, деятельность людей была: спроектирована, сориентирована, гламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Организацией также называют действия людей, направленные на создание организационной структуры и обеспечение необходимых предпосылок для ее функционирования и обновления.

В любой хозяйственной организации постоянно протекают сложные внутренние процессы, в которых выражаются ее функционирование и развитие. Функционирование организации и развитие организации — это и есть **организационные процессы**.

Развитие организации заключается в ее постоянном преобразовании в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды, вызванными техническим, экономическим и социальным прогрессом. Путем перехода к новому состоянию организация пытается восстановить равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно. Развитие организации существует в двух формах: организационного проектирования и организационной рационализации.

Организационное проектирование — это формирование структур, схем и процедур управления на стадии проектирования организации с учетом намечающихся технологических, информационных, административных и личных взаимосвязей тех, кто будет в ней работать.

Организационная рационализация — это постоянное совершенствование организационных отношений на действующих структурах. Результат рационализации зависит от объективных и субъективных факторов. Объективные факторы — это факторы, позволяющие быстро и гибко реагировать на изменения внутренних и внешних условий, а также наличие необходимых материальных, информационных, кадровых ресурсов. Субъективные факторы — факторы, характеризующие уровень руководства и позволяющие безошибочно определять основной объект реорганизации, обеспечить последовательность преобразований, создать систему стимулов для участников работ и т.п.

Организационное проектирование и рационализация во многом схожи, прежде всего потому, что имеют общий объект — организационные отношения и связи. Но имеются и существенные различия между ними, так как в процессе проектирования эти связи создаются изначально вместе с объектом — организационной структурой, а организационная рационализация направлена на совершенствование существующих отношений.

В рамках проектирования создаются идеальные организационные структуры, ориентированные на среднестатистического работника, так как конкретными людьми они еще только будут заполняться. Что касается рационализации, то в данном случае ей подвергаются реальные структуры, что заставляет учитывать особенности работающих в них конкретных сотрудников.

К основным направлениям организационного развития относят: структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Поскольку они тесно взаимосвязаны, то разрабатываются параллельно, особенно структуризация и композиция, которые основываются на главных характеристиках будущей организации, а именно: правовом статусе, основных целях, задачах, функциях, предполагаемых масштабах деятельности.

Структуризация — это определение состава и внутренней структуры подразделений, формирование задач для каждого подразделения и его отдельных элементов (рабочих мест и должностей).

Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации с учетом: всех взаимосвязей между ее подразделениями; общих требований к механизму функционирования организации по характеру взаимоотношений отдельных элементов; принципов подбора и продвижения кадров, оплаты труда, стимулирования.

Регламентация состоит в разработке правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности; в определении основных функций работника, круга должностных обязанностей, нормативов выполнения операций. Важными объектами регламентации являются информация, ее содержание, объем, периодичность поступления или предоставления.

В Российской Федерации процессы регламентации отражают следующие документы: положение об организации или подразделении; устав; штатное расписание; положение о высших должностных лицах, определяющее их права, обязанности и ответственность; единый график работы, включающий графики оперативной работы, работы подразделений, работы высших должностных лиц и др.; должностные инструкции (типовые и индивидуальные), содержание перечня прав и обязанностей сотрудников организации; инструкции, регламентирующие отдельные виды деятельности.

Ориентация как направление организационного развития заключается в создании условий для упорядочения положения и движения объектов и субъектов в рамках организации. Ориентация бывает нумерационная, словесная, словесно-нумерационная, представляющая собой комбинацию того и другого, символическая, графическая, цветовая.

Организационная структура может быть подвержена не только процессу организации, но и дезорганизации, направленному на Расшатывание ее основ. Процесс дезорганизации может развиваться стихийно, являясь побочным результатом организационной деятельности или быть следствием различного рода случайных нару-й. Однако дезорганизация может быть сознательной и являться следствием действий членов организации в личных интересах наносящих в конечном итоге немалый ущерб организации.

3.3. Миссия и цели хозяйственной организации

Юридически обособленные хозяйственные организации должны иметь свою миссию. *Миссия* — это формально выраженная и эффективно представленная причина существования организации раскрывающая предназначение и смысл ее деятельности, в котором проявляется отличие данной

организации от ей подобных. Она является своеобразным кодексом организации, определяющим ее деловую «философию», четкую ориентацию на рынке, стиль и стандарты поведения, критерии качества и надежности, социальную ответственность и др., а в конечном итоге — имидж организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях управления. В сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

- сфера деятельности и описание производимых продуктов (услуг);
- возможности и способы осуществления деятельности;
- характеристики рынка (основные потребители, клиенты, партнеры);
- цели организации, выраженные в запланированном уровне и направлениях развития¹;
- технология (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций);
- философия (базовые взгляды и ценности организации)²;
- внутренняя концепция (мнение о себе, факторы и источники развития, повышения уровня конкурентоспособности и др.);
- внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями и обществом в целом.

Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым (чаще всего 5 лет), для того чтобы ныне действующий персонал мог увидеть результаты своего труда¹. Содержательные лунк-миссии обычно отражаются в положении о миссии. Их последовательность и сочетание могут быть различными в зависимости от принятого конкретной фирмой решения.

По сути миссия — это особая цель, включающая как внутренне, так и внешние ориентиры, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом порядке и комплексно. Особое значение миссии для деятельности организации заключается в следующем:

- во-первых, миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач;
- во-вторых, миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- в-третьих, миссия помогает сосредоточивать усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- в-четвертых, миссия создает понимание и поддержку со стороны внешних участников организации (акционеров, финансовых структур и др.) — тех, кто заинтересован в ее успехе.

Формирование миссии — обычное явление для высокоразвитого бизнеса. Без ее определения как базового ориентира руководители имеют в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом этого становится огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации. Миссию следует формулировать предельно четко, ясно и отразить в учредительных документах.

Если миссия задает основные направления движения организации (общие ориентиры, выражающие смысл ее существования), расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Организация как целостная система во многом зависит от установления целей, ради достижения которых она существует. Цели организации, с одной стороны, определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности², а с другой — это своеобразная характеристика организации, Достижение которой через определенное время является для нее желаемым и на достижение которой направлена ее деятельность.

Следует различать цели общие, ми глобальные, разрабатываемые для организации в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей и ориентиров. *Общие цели* отражают концепцию развития организации и разрабатываются на длительную перспективу. *Специфические цели* разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении организации и могут выражаться в количественных и качественных показателях.

По сути общие цели организации являются фундаментом для установления целей для таких важных ее сторон деятельности, как производственная, финансовая, социальная, экономическая и пр. Цели организации являются исходной точкой планирования, контроля и оценки конечных результатов хозяйственной деятельности. На целях базируется система мотивации, цели лежат в основе построения организационных отношений. Важность определения целей организации связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом (планирования, организации, мотивации, контроля);
- определяют направления повышения эффективности организации;
- служат основой для принятия любого хозяйственного решения;
- являются руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей (собственники, сотрудники, деловые партнеры, потребители продукции, общество в целом), так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. В зависимости от специфики сферы деятельности, особенностей состояния хозяйственной среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются собственные цели, различающиеся как по набору параметров организации, так и по их количественной оценке. На рис. 3.2 представлена схема формулирования миссии и целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает четыре основные фазы: выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении; установление целей для организации в целом; построение иерархии целей; установление индивидуальных целей. Наиболее распространенными направлениями, по которым в хозяйственных организациях устанавливаются цели, являются:

- прибыльность, отражаемая в таких показателях, как величина прибыли, рентабельность, доход на акцию;
- производительность, выражающаяся в объеме производимой продукции в единицу времени; отдаче с единицы производственных мощностей; издержках на единицу продукции; материалоемкости и т.п.;

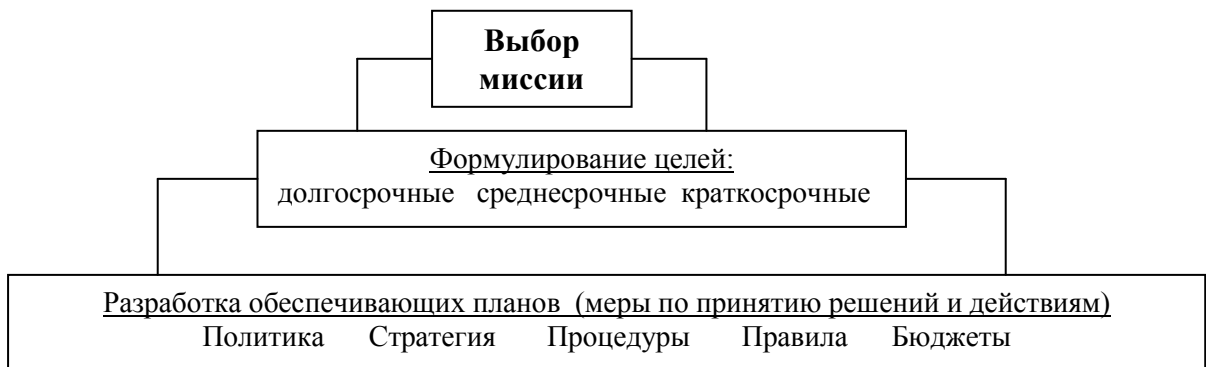


Рис. 3.2. Формулирование миссии и целей организации

- положение на рынке, определяемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.д.;
- финансовые ресурсы, связанные с показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- производственные площади и мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и др.;
- разработка новых направлений развития, новых видов деятельности (производство нового продукта, обновление технологии, освоение новых секторов производственно-хозяйственной деятельности);
- конструктивные изменения в организации и управлении (структурная политика, включающая диверсификацию производства, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния и пр.) и проч.

3.4. Законы организации и научные подходы к хозяйственному управлению

После установления целей и разработки обеспечивающих планов следующий этап — организация и управление производственной деятельностью. Для хозяйственной организации существует четыре научных подхода к управлению: традиционный, процессный, ситуационный, системный. Названные подходы подробно рассматриваются в рамках школы науки управления, становление которой связано с развитием научно-технического и социального прогресса. При *традиционном подходе* рассматриваются по отдельности работа, персонал, администрирование, мотивация, система управления фирмой и т.д.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия и функции, например: «постановка целей — планирование — организация работ — мотивация -- контроль». Здесь процесс управления представлен как система последовательных взаимосвязанных функций управления. Разработка процесса или алгоритма управления организацией обычно выносится на первый план.

Ситуационный подход состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной практической ситуацией. Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Например, ситуационный подход исходит из цикличности развития рыночной экономики: подъем, депрессия, кризис — для каждой из этих ситуаций имеется свой сценарий

управления. Так, во время кризиса усиливается централизация управления. Выход фирмы из кризиса предполагает смену лидера.

При ситуационном подходе методы управления могут меняться в зависимости от складывающейся ситуации. Поэтому результаты деятельности организации постоянно анализируются, ведется поиск наиболее значимых ситуационных факторов, влияющих на показатели производственно-хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (ожидаемый спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.)¹. На основании полученных данных планируется будущая деятельность организации.

Усиление взаимосвязей всех сторон деятельности организации, а также расширение и усложнение как внутренних отношений, так и связей с внешней средой привело к зарождению *системного подхода*².

Центральное место в системном подходе занимают понятия систем, которые могут быть открытыми и закрытыми (зависимыми и независимыми от внешней среды). В условиях рыночной экономики фирмы (и управление ими) представляют собой открытые системы.

При системном подходе хозяйственная организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, между фирмой и внешними партнерскими организациями, фирмой и потребителями продукции и т.д.), внешними воздействиями (конкуренты, правовые отношения, социальные, экономические и политические факторы и т.д.)¹.

Жизнь любой хозяйственной организации подчиняется определенным законам: синергии; параллельности процессов; пропорциональности; композиции; самосохранения; информированности; онтогенеза. Основным из них принято считать *закон синергии*², гласящий, что свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов. Это обусловлено взаимодополнением, взаимоподдержанием, взаимовлиянием элементов.

Закон параллельности процессов заключается в параллельности осуществления в организации таких противоположно направленных процессов, как разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, их объединение и универсализация — с другой.

Закон пропорциональности требует постоянной пропорциональности между организацией и ее элементами, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Например, при раздутых штатах работники оказываются без дела, а при нехватке персонала организация не в состоянии выполнить даже необходимую работу. В обеих ситуациях возникают экономические потери.

Закон композиции — его суть состоит в том, что функционирование всех элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются ее подцелями.

Закон самосохранения предполагает, что любая организация, как и каждый ее элемент, стремится сохранить себя как целое. Это требует соблюдения ряда условий: недопущения серьезных потрясений, приводящих к потере организационной устойчивости; сохранения внутреннего единства и внешних границ; расширения сферы деятельности; экономии имеющихся ресурсов. Таким образом, самосохранение организации обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития.

Закон информированности утверждает, что плодотворная деятельность хозяйственной организации может происходить только на основе реальной информации и уровня информированности ее членов.

Закон онтогенеза говорит о том, что жизненный цикл организации состоит из трех основных фаз: становления, развития (до периода зрелости или насыщения) и угасания. Задача менеджеров заключается в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочивании третьей.

3.5. Жизненный цикл организации

Согласно организационному подходу к управлению функционирование хозяйственной организации по шкале времени может быть представлено в терминах «жизненного цикла», означающего как процессуальность развития, так и его стадийность. Цикл является гармоническим законом для всего существующего на Земле. Его конечность или бесконечность — результат действий организации (грамотных или неграмотных, конструктивных или деструктивных).

Жизненный цикл организации — это модель развития организации во времени (последовательность качественно различающихся стадий ее существования и развития). Имеется множество характеристик этапов жизненного цикла, но все они так или иначе сходятся в одном: организации последовательно проходят определенные стадии развития: зарождение (формирование организации), рост (наращивание потенциала, размножение), зрелость и спад. Спад обычно заканчивается переходом в новое качество (возрождение или преобразование) или ликвидацией (рис. 3.3).

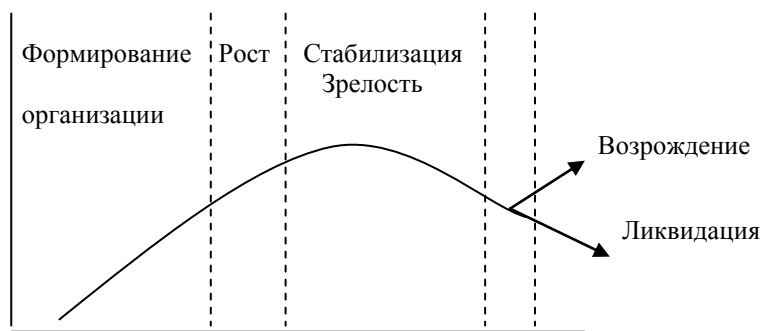


Рис. 3.3. «Жизненный цикл» организации

Для каждой организации характерен свой «жизненный цикл». Длительность протекания каждого цикла зависит от нескольких факторов:

- отраслевой принадлежности и бизнеса (чем динамичнее бизнес, тем короче время каждого из этапов);
- напряженности (интенсивности) работ на каждом этапе (чем более напряженная работа, тем короче этапы);
- сложности работ на каждом этапе (чем сложнее работы, тем более длительны этапы);
- наличия или отсутствия материальных ресурсов (при наличии материальных ресурсов этапы укорачиваются, при отсутствии — удлиняются);
- барьеров в общении и переработке информации (если люди понимают друг друга, то этапы укорачиваются, если нет, то удлиняются);
- уровня квалификационной подготовки работающих в организации и др.

Переход на новую стадию развития провоцируется изменениями во внешней или внутренней среде, что приводит к нарушению динамического равновесия. Если менеджмент организации не сможет обеспечить соответствие внутренней и внешней среды, то возникает кризисная ситуация. Причем каждое переходное состояние потенциально является «мертвой точкой», или «точкой невозврата», переводя которую организация не сможет остановить процесс кризиса и прекратит свое существование. В случае если организация смогла преодолеть «мертвую точку» и перейти в новое качество, организо-^{Ват} новый бизнес, то ее жизненный цикл будет иметь волнообраз-или «гребешковый», вид.

На *этапе формирования* (экспериментальный период) происходят зарождение и становление организации: регистрация, подбор персонала, организация системы управления, приобретение основных фондов, внедрение перспективной технологии, выпуск нового продукта разработка рынков сбыта и др.¹ Эта фаза характеризуется большими издержками и низкой отдачей капитала, т.е. возможна отрицательная рентабельность. В такой ситуации основная цель организации — выживаемость, реализуемая в условиях конкурентной борьбы путем оптимизации риска, а основная задача — успешный выход на рынок. Базовая стратегия при этом — предпринимательская, что означает: привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента.

Этап роста (пациентный период) организации — это время агрессивного прорыва на рынок, упрочения рыночных позиций. Окончательно формируется (перестраивается) структура системы управления, стабилизируется хозяйственная деятельность, налаживаются планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Предпринимательство заканчивается, начинается управление предприятием. Организация из аморфной группы становится системной (дифференцируются функции, появляются четко формализованные цели, вырабатывается конкурентная стратегия), падает степень риска в принятии решений, формируется корпоративная культура, повышается роль маркетинга в управлении предприятием.

На данном этапе организация может вырасти до нескольких тысяч человек, и такой рост будет оправданным, если он вызывается требованиями рынка и потребностями развития. Однако возможны конфликты в области распределения результатов деятельности. Основная цель организации в фазе роста — увеличение объема выручки, рост прибыли, направляемой на нововведения, и др. Главная задача — захват всего или максимально возможного сегмента рынка. Тип стратегии — динамический рост, означающий наращивание объемов производства и продаж, повышение качества товаров и услуг.

На *этапе зрелости* (виолентный период²) происходит полная стабилизация производственного процесса и процесса управления, организация достигает зрелости. Структура организации становится специализированной, используются должностные инструкции, окончательно формируется система стабильной материальной и нематериальной мотивации труда, начинают проявляться тенденции бюрократизма, переоценки успехов и возможностей. В результате система становится неадаптивной.

Несмотря на то что доходы имеют вполне приемлемый уровень, темпы роста производства замедляются из-за отсутствия возможности наращивать объемы сбыта. Организация не инвестирует в расширение существующего производства. По этой причине замедляется и постепенно прекращается рост выручки и прибыли. Основная цель организации в фазе зрелости — закрепление достигнутого положения за счет сокращения текущих издержек, поддержания приемлемых объемов продаж для загрузки оборудования. Главная задача — сохранение

завоеванного рынка (его сегмента). Стратегия -поддержание системы в равновесии, выделение центров финансовой устойчивости, поиск вариантов диверсификации производства и внедрения нововведений.

На *этапе спада* (коммутантный период) в развитии организации рынки сбыта резко сужаются, падают доходность и эффективность производственно-хозяйственной деятельности, повышается текучесть кадров. Возникают процессы рассогласования внутри организации, возрастает конфликтность внутренней и внешней среды, координация действий затруднена. В результате наиболее значимые параметры жизнедеятельности организации резко ухудшаются и ее дальнейшее совершенствование и развитие в прежнем направлении теряет смысл. Кризис в развитии организации сопровождается снижением объемов производства, сокращением выручки, ростом издержек, снижением и отсутствием прибыли, что находит выражение в отрицательной величине денежного потока или росте задолженности организации. При этом структура управления имеет тенденцию к Упрощению, свертыванию. В управлении происходят сокращение численности персонала, концентрация полномочий в верхних уровнях иерархии.

Как появляются фирмы-коммутанты, осуществляющие средний и ¹ки бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных реальных потребностей, индивидуализированный подход к клиент-использование достижений фирм-виолентов. Цель организации выпадает — сопротивление кризису, избежание банкротства и крупных финансовых потерь. Задача — обеспечение стабильности. Здесь имеет место три стратегии: первая — полная ликвидация организации (продажа с максимально возможной выгодой)¹; вторая предпринимательская, означающая поиск выхода из критического состояния (разработка и реализация нового инвестиционного проекта) обновление и возрождение бизнеса; третья — комплексная, предполагающая ликвидацию части производства, снижение его объемов, поиск альтернативных путей оптимизации хозяйственной деятельности.

Если организация работает успешно, то при дальнейшем ее развитии происходит повторение вышеуказанных этапов. Причем первый этап (формирования организации) может совпадать по времени с этапами стабилизации и кризиса. Такое совпадение обеспечивает возрастающую динамику экономических результатов и поддерживает снижение показателей не ниже уровня максимума предыдущего цикла. На каждом этапе «жизненного цикла» организации работают практически все методы и инструменты менеджмента. Наиболее важные из них, определяющие структуру управления, распределение ответственности и полномочий менеджеров, можно выделить, исходя из приоритета целей и принятой за основу стратегии организации.

3.6. Разновидности (типы) организаций

Организация — это социальная категория и одновременно средство достижения целей, место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Организации отличаются друг от друга по происхождению, механизму формирования и взаимодействию между отдельными элементами, особенностям внутренних отношений между людьми и специфике формирования организации.

По происхождению организации могут быть первичными или вторичными (корпоративные, ассоциативные) по отношению к своим членам.

Первичные — это такие организации, которые сначала создаются, а затем заполняются людьми (например, государственные структуры). Люди подчиняются организации во всем, действуют в соответствии с установленными ею правилами.

Вторичные организации создаются их членами, которые сами определяют нормы своего поведения и правила взаимоотношений с организацией, наделяют ее необходимыми ресурсами. Вторичные организации бывают двух видов: корпоративные и ассоциативные.

Корпоративные организации — замкнутая группа людей, доступ в которую ограничен, а централизация и авторитарность руководства максимальны (не путать с корпорацией как субъектом права -юридическим лицом¹)- Обычно это разного рода общества, располагающие в перерывах между годовыми собраниями участников приоритетом по отношению к ним. Данный приоритет проявляется в том, что в повседневной жизни члены организации в силу своих же решений, зафиксированных в уставе, подчиняются ей. Таким образом, приоритет организации в данном случае хотя и имеет место, но является условным.

Ассоциативные организации — это разного рода ассоциации, не имеющие по отношению к своим членам приоритета. Люди подчиняются организации только тогда, когда сами этого захотят, т.е. добровольно.

По механизму функционирования и взаимодействия между отдельными элементами организации подразделяются на механические и органические.

Механические — это организации, использующие формальные правила и процедуры в работе, централизованное принятие решений, узко определенную ответственность в трудовых операциях и жесткую иерархию власти. Они относятся к бюрократическому типу организации и характеризуются однозначными внутренними взаимосвязями и жесткой регламентацией всех сторон деятельности. Каждый член организации отвечает только за свой узкий участок работы, и взаимосвязи между людьми просты и немногочисленны.

Организация требует по отношению к себе лояльности, подчинения своим целям личных интересов, ограничения свободы мнений и высказываний. В такой организации преувеличивается роль вертикальных связей и преуменьшается роль горизонтальных, игнорируются неформальные отношения между людьми. Данный тип Целесообразен, если внешняя среда проста и статична, если проста ель, труд достоверно измеряется, власть руководителя признается работниками законной (примеры: завод конвейерного типа, завод-и т.п.).

Органические (адаптивные) организации - - это организации слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они характеризуются размытостью границ, большой самостоятельностью отдельных звеньев, слабой иерархичностью, преобладанием неформальных отношений. Это придает организационным структурам большую гибкость и создает у членов организации дополнительные по сравнению с предыдущим случаем стимулы к труду.

Суть адаптации, или стратегии приспособления, состоит в том, что в реальной хозяйственной практике стратегия фирмы -- это всегда комбинации наиболее выгодных направлений действий с учетом факторов изменения внешней среды, т.е. стратегия маневрирования в распределении и перераспределении имеющихся и привлеченных ресурсов в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, социально-экономической и политической стабильности.

Органические структуры целесообразны при наличии сложного и динамичного внешнего окружения. Как правило, органические структуры преобладают в сферах, связанных с инновационной деятельностью, научными исследованиями (например, организация по проектированию и производству электронной техники). Отличия механических и органических организаций приведены в табл. 3.1.

Новые типы организаций: *эдохократические* (от англ. acШосгасу) -организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их знания, компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы (наиболее эффективны при реализации творческих проектов, выполнении нестандартных и сложных работ)¹; *партисипативные* — организации, использующие участие работников в управлении, обеспечивая тем самым мотивированность их труда, обостряя чувство собственника; *предпринимательские* — организации, более ориентированные на рост и имеющие возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы; организации, действия структурных подразделений которых полностью сфокусированы на рынок (рынки), организации, «движимые рынком».

Таблица 3.1 Отличия механических и органических организаций

<i>Наименование</i>	<i>Механические организации</i>	<i>Органические организации</i>
Характеристики	Узкая специализация работ Работа по правилам (инструкции) Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Широкая специализация в работе Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личный характер
Условия	Несложное, стабильное окружение Цели и задачи стабильны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Власть признается	Сложное, нестабильное окружение Цели и задачи нестабильны Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

По особенностям внутренних отношений между людьми и специфике формирования организации делятся на формальные и неформальные.

Формальные организации создаются официально (по воле руководства) для решения производственно-хозяйственных или социальных задач. Их деятельность регламентируется соответствующими нормативными документами. Такие организации требуют от своих членов определенного уровня знаний, опыта, квалификации, активного участия в своих делах, исполнительности, ответственности, Дисциплинированности.

Немаловажное значение имеет подчинение установившимся в организации правилам и нормам поведения. В свою очередь члены мольной организации возлагают на нее определенные надежды: чить престижную, содержательную, увлекательную работу, необходи мые для ее успешного выполнения самостоятельность, права, инфор, мацию и др. Закономерно, что члены организации должны иметь определенную гарантию безопасности и социальной защищенности.

Неформальная организация - - это спонтанно образовавшаяся (без вмешательства руководства¹) группа людей, вступающих в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования неформальной организации. Обычно неформальная организация возникает там, где надежды на стабильность, безопасность социальную защищенность в рамках формальной организации не оправдываются. Поэтому практически в каждой формальной организации существует сложное переплетение (сеть) неформальных групп и организаций, с помощью которых люди пытаются удовлетворить потребности в поддержке, защите, решении личных проблем, доступе к необходимой информации, общении и т.п.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации: у них имеется иерархия, лидеры и задачи, неписанные нормы и правила, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций.

Специфика механизма образования организаций обоих видов в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, а неформальная является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате, социального взаимодействия -- это динамичный, само генерирующийся процесс, в основу которого заложены межличностные контакты и общие интересы.

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными-Хотя процесс управления относится к созданию и функционированию формальных организаций, менеджерам не следует игнорировать неформальные объединения, созданные не по воле руководства тем более считать, что неформальная организация — результата неэффективного управления. Как правило, такие организации дставляют собой серьезный фактор, с которым должен считаться каждый руководитель.

Неформальные организации и другие группы (взаимодействия пределами организации и с подразделениями вне конкретной убординации) могут оказывать сильное влияние на организационную эффективность и качество деятельности сотрудников. Некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так что это будет мешать достижению формальных целей. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденции к сопротивлению всяким переменам и сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение руководства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым. Такие случаи отрицательной реакции мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций¹. Следовательно, менеджер должен знать их и грамотно взаимодействовать с ними. Люди не смогут успешно выполнять свои задачи, если не добьются должного взаимодействию отдельных лиц и групп, от которых зависит их деятельность.

3.7, Формальные и неформальные группы в организации

Любая организация предполагает, что человек, входящий в нее, будет выполнять определенную роль, на которую он принимается, Человек также смотрит на организацию как на место, где он получа-ет определенную работу и выполняет ее за соответствующее вознаграждение. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире, поскольку человек выполняет работу в окружении людей, во взаимонеформальной организации свойственны отношения, при которых занимаем человеком должность не имеет принципиального значения.

Среди цели неформальной группы совпадают с целями формальной организации, то нормы эффективности неформальных связей, как правило, превышают нормы формальной организации. Сильный дух

коллективизма, характерный для которых организаций, порождающий сильное стремление к успеху, часто прорастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже **неформальные** каналы **связи** могут иногда помогать **формальной организации**, дополняя формальную систему **коммуникаций**.

Более того, человек нуждается в общении с себе подобными и по-видимому, получает удовлетворение от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Длительный (регулярный) процесс социальных взаимоотношений приводит к тому, что прежнее случайное скопление людей становится группой. Каждый человек принадлежит одновременно ко многим группам: семья, друзья по учебе, увлечениям, коллеги по работе и т.д. При этом каждая группа оказывает на поведение человека большое влияние. В то же время и поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнедеятельность группы.

Согласно устоявшемуся представлению под *группой* понимается относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к происходящим изменениям.

Формирование группы и ее функционирование зависят от влияния трех основных факторов: характеристики членов группы (личностные характеристики человека, его способности, образование, жизненный опыт); структурной характеристики группы (коммуникации и нормы поведения в группе, статус и роль каждого человека, личные симпатии и антипатии) и ситуационной характеристики (размер группы, пространственное расположение, решаемые задачи, система вознаграждения и т.д. мало зависят от поведения членов группы и группы в целом).

Названные факторы не только находятся в тесном взаимодействии, но испытывают также обратное взаимовлияние, поскольку в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, меняется строение группы и наблюдаются изменения в ее окружении. Общими характерными особенностями группы являются следующие.

- Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения мы, у нас, наши и т.п.

- Взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, передавая формальным взаимодействиям «человеческую форму».

- В группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в установленный срок и доводилось до логического конца.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с со своими способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно имеются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы. Этому во многом способствуют люди, которые выполняют роль структуризаторов. Они ставят перед группой конкретные цели, отслеживают их выполнение и влияние окружения на решаемые группой задачи.

По определению Марвина Шоу, «группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц». Исходя из данного определения можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. В частности, производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения, например заготовительное, механообработки, сборки, окраски и т.д. Эти подразделения, в свою очередь, можно делить дальше. Например, производственный персонал, занимающийся механообработкой, можно разделить на три коллектива (бригады) по 10—16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп. Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называют *формальными группами*.

К формальным группам относятся: вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд подразделений, каждое из которых находится между двумя другими — вышестоящими и нижестоящими, а руководство каждым из них представлено в одном лице; функциональная организация, где руководство распределено между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ; штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные «узаконенные» группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Как бы малы они ни были, их первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В формальной группе предусмотрены только служебные связи, и она подчиняется лишь функциональным целям. Формальные группы могут быть созданы для выполнения регулярной функции (например, плановый отдел) или для решения целевой задачи (например, комиссия по разработке нового служебного проекта).

Формальная группа, как правило, рациональна, поскольку в основе ее организации заложен принцип целесообразности, сознательного движения к поставленной цели. Но она безлична, ибо рассчитана на индивидов, отношения между которыми заранее запрограммированы должностными инструкциями и схемами управления. Возможное при этом сдерживание конструктивной инициативы работников и злоупотребление формальной стороной дела ведет к различного рода бюрократическим издержкам, затрудняющим комплексное и динамичное развитие организации и ее подразделений.

Однако формализованные структуры имеют и ряд серьезных достоинств:

- делают общим достоянием передовой опыт и новые знания;
- устанавливают единые нормы и правила для всех членов трудового коллектива, что исключает произвол в оценке результатов производственно-хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и конкретного работника;
- обеспечивает «прозрачность» деятельности для внутреннего и внешнего контроля, гласность при взаимодействии с общественностью.

Специалисты различают три основных типа формальных групп: группу руководителя, рабочую (целевую) группу и комитет.

Командная (соподчиненная) *группа руководителя* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и вице-президенты — вот типичная командная группа. Такую же группу образуют директор завода и его заместители либо начальник отдела и его работники. Однако несмотря на то, что они входят в общую цепь команд, рядовые работники не являются членами командной группы президента компании, потому что они не подчинены ему напрямую.

Рабочая (целевая) группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие (целевые) группы имеются в любой компании, зачастую составляя более двух третей от общего числа сотрудников. Считается, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

Комитет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур. Различают два основных типа комитетов:

- специальный комитет — временная группа, сформированная для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс США часто создает специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов;
- постоянный комитет — постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Чаще всего постоянные комитеты используются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета — это совет директоров (правление фирмы). Совет директоров крупной компании может быть поделен на постоянные комитеты, такие, как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительный комитет.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать как единый слаженный коллектив. Организация в целом сможет эффективно выполнять свои глобальные задачи только при

условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечить деятельность друг друга. Вместе с тем в реальной практике имеется свойство факторов, которые влияют на поведение отдельной личности коллективе¹. Одним из таких факторов являются неформальные группы, которые существуют во всех организациях, хотя и не представлены в схемах, отражающих строение организации и ее структуру².

Структура и тип неформальных групп возникают вследствие принципиальной неполноты формальных групп (инструкции не могут предусмотреть все возможные ситуации на производстве формализовать субъективные представления все участников производственного процесса о нормах регулирования общественных отношений), в результате социального взаимодействия (в соответствии с симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.д. членов организации), а не распоряжениями руководства или формальными постановлениями. Они имеют свои неписанные правила и нормы поведения, определенное распределение ролей и позиций, явно или неявно выраженного лидера.

Описывая процесс развития неформальных организаций, Леонард Сэйлис и Джордж Штраус свидетельствуют: «Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы.

В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. "» она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий "• комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом '„даются изменению. Группа становится организацией»¹.

Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. Причины вступления в неформальные группы и организации люди часто не осознают, поскольку в данном случае на первом месте психологические выгоды, которые не менее важны, чем получаемая заработная плата. Важнейшие причины вступления в неформальную группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита (сила в единстве), тесное общение (доступ к неформальному каналу поступления информации) и заинтересованность (симпатии, уважение, компетентность).

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют формированию у них организационных свойств, которые делают их похожими на формальные организации. В частности, они осуществляют особый контроль над своими членами, проявляющийся в установлении и укреплении неких норм (групповых эталонов) приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым в группу и сохранить в ней свое положение, следует неуклонно соблюдать эти нормы. В противном случае группа может применить самые жесткие санкции, вплоть до полного отчуждения.

Контроль, осуществляемый неформальной группой, может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на функционирование формальной организации. В частности, некоторые неформальные группы могут вести себя крайне непродуктивно, например сопротивляясь всяким переменам, и тем самым мешать достижению формальных целей организации. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к отрицательному отношению коллектива к руководству. Принятые группой стереотипы и нормы трудового поведения могут привести к снижению продуктивности работы организации, т.е. реальная норма продуктивности будет ниже той, что определена руководством.

Напротив, если цели неформальной группы совпадают с целями Формальной организации, то результирующая продуктивность может превышать показатели, определенные официальной стороной. Даже неформальные каналы связи, дополняя формальную систему коммуникаций, могут иногда помогать формальной организации решать оперативные и стратегические задачи. Не находя способов конструктивного взаимодействия с неформальными группами или пытаясь их подавить, менеджеры предприятий часто упускают такие потенциальные выгоды.

В конечном счете, независимо от того, какой является неформальная организация - - конструктивной или деструктивной, она существует, с ней следует считаться, ею необходимо грамотно управлять. К основным методам управления неформальной организацией относятся следующие:

- Консультации — группы людей и индивиды лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуются, а не пытаются силой навязать чужую волю. При этом коллективные обсуждения дают возможность неформальной группе и ее членам правильно уяснить мотивы и намерения формальной структуры, взять на себя часть заслуг в принятии решения, удовлетворить желание группы и ее лидеров получить определенный статус. Все это способствует укреплению сотрудничества между формальной и неформальной организациями. Кроме того, консультации позволяют заранее выявить и оценить возможную реакцию на планируемые события (изменения) неформальных групп.

- Обучение и внушение — с помощью специальных учебных курсов, пропаганды, проведения общих собраний и т.п.¹ формальная организация способна вызвать у своих работников лояльное к себе отношение и убедить их в том, что все содействующее достижению целей организации наилучшим образом соответствует и целям каждого ее члена, даже если в конкретных случаях это не всегда очевидно. Использование этого метода влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

- Проявление лояльности — высшее руководство организации, как правило, старается иметь преданных начальников структурных подразделений, отождествляющих себя с соответствующей организацией. Для этого оно поощряет их приверженность организации путем создания клубов руководящих работников, специальных столовых, предназначенных в учреждениях для руководителей, а также посредством официальных обедов и конференций. Усилия здесь направлены на создание базовой группы руководителей, полностью лояльной к высшему звену управления, а не коллективам, которыми они руководят. Такая группа призвана защищать точку зрения организации, а не типовые интересы отдельных коллективов или работников.

«Поглощение» неформальных лидеров — выявление естественных (неформальных) лидеров и управление ими служит базовым административным механизмом контроля за групповым поведением в организации. Руководителю следует знать, кто является лидером каждой неформальной группы, и работать с ним, поощряя тех, кто способствует достижению целей организации, и нейтрализовать «возмутителей спокойствия», склонных стимулировать недовольство или сопротивление влиянию организации в трудовом коллективе. Один из наиболее эффективных путей нейтрализации — «поглощение» естественных лидеров: предоставление официального признания (повышение) или горизонтальное перемещение (перевод на должность, где нельзя принести вреда).

* Замена, перевод на другое место работы руководителя — практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение служит особым механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с организацией. Грамотный подход в подобной практике приводит к появлению в организации большого числа людей, обладающих разносторонним опытом, что способствует их самоидентификации с крупными структурными подразделениями. Подобные индивиды способны стать своеобразным корпусом миссионеров организации, выступая противоядием разобщающим силам, отождествляющим себя с узкими неформальными группами.

* Координация действий через своевременный обмен информацией — процесс обмена информацией в организации осуществляется как по официальным каналам, так и по неофициальным (возникает от неизбежного желания и нетерпения работников поделиться новой информацией друг с другом, причем даже тогда, когда ³¹⁴³ официально запрещено). Зачастую неформальная передача информации дает возможность организации быстрее, чем при формальной процедуре, получить необходимые для работы сведения.

В то же время неофициально переданная информация бывает неверной, искаженной, поскольку неподлежит официальному контролю, что вносит разлад в производственно-хозяйственную деятельность, затрудняет ее координацию. Поэтому при создании развитой формальной системы и грамотном использовании неформальной задачи информации требуется гибкий подход. Такой подход дает возможность организации оперативно выполнять свои задачи. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководство большего влияния на неформальные группы.

3.8. Внутренняя и внешняя среда хозяйствующей организации

Любая хозяйственная организация находится и функционирует в предпринимательской (рыночной) среде. В менеджменте под *предпринимательской средой* понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений. Различают факторы внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать. Однако она может быть и источником серьезных проблем в том случае, когда не обеспечивает требуемый для функционирования организационно-технический и социально-экономический потенциал.

Под *внутренней средой* понимается хозяйственный организм предприятия, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутреннюю среду организации образует общая структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Внутренняя среда формируется в результате принятия и реализации управленческих решений, т.е. представляет собой систему, созданную людьми, имеющую переменный характер. Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Как правило, они тесно взаимосвязаны и в большинстве случаев контролируются и регулируются.

Внутренние переменные в совокупности рассматриваются специалистами как социотехнические системы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Зачастую совершенствование одной переменной, пример, такой, как технология, не всегда способно привести к вышению производительности труда или качества выполняемых работ, поскольку нововведение может отрицательно сказаться на другой переменной, в частности, на людях.

Каждая организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, поскольку последняя является источником, ресурсов, необходимых для поддержания внутреннего потенциала организации на должном уровне. Но ресурсы внешней среды не безграничны, на них претендуют и другие организации, поэтому не всегда конкретная организация может получить нужные ресурсы из внешней среды.

Под *внешней средой* организации понимаются все условия и переменные факторы (экономические, научно-технические, экологические, социальные, политические), возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений. Набор этих факторов и оценка их воздействия на производственно-хозяйственную деятельность различны для каждой конкретной организации.

Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и на перспективу, и выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой эффективных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды².

Наиболее характерные черты внешней среды современного предприятия — динамичность, многообразие и интегрированность. Относительная стабильность в цивилизованной рыночной среде возможна лишь в некоторых сферах, в частности в области культуры бизнеса, в установлении разумных моральных и законодательных норм. В остальных средах отмечаются постоянное нарастание изменчивости, динамичность предпринимательской среды. В ускоряющемся темпе меняются виды товаров и услуг, формы бизнеса и способы коммуникаций, рынки сбыта и культура предпринимательства.

Отличительной чертой современной внешней предпринимательской среды является многообразие отношений. Предприятия (фирмы) взаимодействуют с огромным числом объектов — акционерами, клиентами, партнерами, банками, органами власти, населением, конкурентами, средствами массовой информации, страховыми и инвестиционными компаниями, пенсионными фондами и т.д. И к каждому из этих объектов нужны свой подход и своя стратегия. Все это многообразие усугубляется еще и тем, что все перечисленные объекты связаны не только с фирмой, но и между собой множеством экономических, информационных, политических, морально-психологических, административных нитей, постоянно влияют друг на друга, т.е. внешняя среда интегрирована.

Следовательно, изменение взаимодействия предприятия с любым из этих объектов влечет изменение отношений и с остальными. В столь сложных условиях для любого предприятия главная задача менеджмента состоит в обеспечении такого взаимодействия с внешней средой, которое позволяло бы ему поддерживать ресурсный потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей, и тем самым давало бы возможность успешно функционировать в долгосрочной перспективе. Для этого необходимы постоянное наблюдение и анализ изменения состояния внешней и внутренней среды. Систематический анализ факторов предпринимательской среды ведется в процессе:

- маркетинговых исследований и разработки программ маркетинга;
- планирования и разработки плановых показателей;
- оперативного управления производством;
- учета и контроля за результатами производственно-хозяйственной деятельности на основе сопоставления различных экономических показателей.

В основе анализа внутренней предпринимательской среды лежат факторы, которые требуют управленческих решений для обеспечения нормального функционирования фирмы, т.е. достижения намеченных целей и получения желаемого конечного результата.

Управленческий механизм в данном случае ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней внутрифирменного управления и выполнение функциональных обязанностей действующим персоналом.

Внутреннюю среду организации можно разбить на несколько ключевых элементов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и возможности, которыми располагает организация.

1. Персонал предприятия -- охватывает такие процессы, как найм, обучение и продвижение кадров; взаимодействия менеджеров и рабочих; оценка результатов труда и его стимулирование и т.д.

2. Подготовка и организация производственного процесса -включает организационные структуры; технологии и коммуникационные процессы; нормы, правила, процедуры поведения; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения и пр.

3. Маркетинг — охватывает все те процессы, которые связаны с подготовкой к производству и со сбытом продукции. Это стратегии продукта, ценообразования, система распределения и продвижения продукта на рынок и т.д.

4. Финансы и финансирование производственного процесса -данный элемент включает все то, что связано с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации (поддержание высокой ликвидности, обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.).

5. Организационная культура — определяет отношения между людьми в организации, оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Внутренняя среда современного предприятия всецело зависит от внешней среды, поскольку должна быть органически встроена в рынок и вынуждена меняться вместе с ним. Внешняя среда в менеджменте рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. *Макроокружение* создает общие условия хозяйственной среды, т.е. не носит специфического характера по отношению к материально взятой организации (экономическая компонента, правовое регулирование, политическая составляющая, социальная компонента, технологическая компонента¹). Вместе с тем степень влияния состояния макроокружения на разные организации различна. Это связано как с отличиями сфер деятельности, так и уровнем развития их внутреннего потенциала.

Непосредственное окружение организации — это те составляющие внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии: субъекты, снабжающие организацию сырьем, материалами, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.д.; конкуренты, т.е. те с кем приходится бороться организации за ресурсы и рынки сбыта; потребители, их интересы и потребности; рынок рабочей силы* обеспечивающий организацию необходимыми для решения задач кадрами. На рис. 3.4 представлены основные факторы внешней среды производственного предприятия.

Важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание такого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении возможных угроз ее дальнейшему существованию!

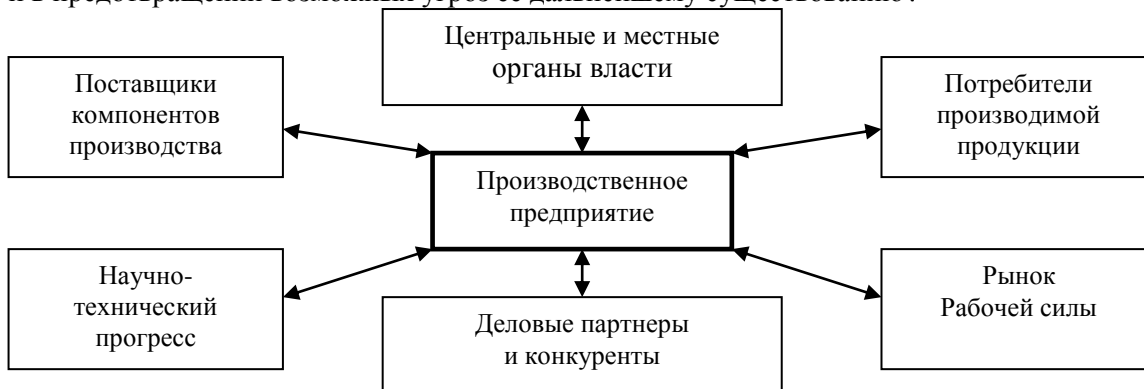


Рис. 3.4. Факторы внешней среды производственного предприятия

Внешнее окружение охватывает множество факторов, которые могут воздействовать на функционирование фирмы как в текущем периоде, так и в перспективе. Управленческий аппарат фирм обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых в решающей степени зависит

¹ Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организации должна быть способна прогнозировать, какие трудности и препятствия могут возникнуть во внешней среде, какие новые возможности могут для нее открыться.

Активность деятельности фирмы на каждом конкретном этапе хозяйственной деятельности.

Однако эффективность принятия решения зависит от объема, от состояния внешней среды и направлений действия **ИЗЛИЧНЫХ** факторов. В менеджменте различают факторы прямо-и косвенного воздействия внешней среды. К факторам прямого воздействия относятся: . характер и состояние рыночных отношений (отношения между продавцом и покупателем, основными элементами которых являются спрос, предложение, цена, конкуренция);

- хозяйственные связи предприятия (отношения с поставщиками материально-технических и трудовых ресурсов, финансовыми организациями, профсоюзами и др.).

Факторы косвенного воздействия включают:

- регулирование предпринимательской деятельности (нормативно-правовые и законодательные акты, процедуры регулирования производственно-хозяйственной деятельности);

- общеэкономические (общее состояние экономики, отраслевое регулирование, предпринимательский климат, научно-технический прогресс);

- общеполитические (политическая стабильность и риски, направленность государственной политики).

Не менее важно учитывать изменения, происходящие на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, которые непосредственно сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных кодах, расчетах рентабельности и эффективности производства **Многих** видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем менения гибких форм связей между всеми функциями управления непосредственно влиять на весь хозяйственный цикл «НИОКР — изводство - сбыт».

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте суть и содержание понятия «организация». Опишите общие характеристики для сложных организаций.
2. Изложите суть и содержание понятия «хозяйственная деятельность». С чем связаны изменения в содержании хозяйственной Деятельности?
3. Каковы суть и содержание понятий «предпринимательство» «предприниматель», «физические и юридические лица»?
4. Что предполагает предпринимательство как самостоятельная хозяйственная деятельность, на что она направлена, что является ее важнейшей задачей?
5. Дайте определение, раскройте суть и содержание понятия «бизнес». Кто является субъектами в бизнесе и чем они занимаются?
6. Дайте определение понятию «предпринимательская структура» Что понимается под фирмой, какие виды фирм по виду и характеру хозяйственной деятельности вам известны?
7. Что понимается под предприятием, что входит в состав его собственности?
8. Дайте определение социальной и хозяйственной организациям. Какие наиболее важные принципы характеризуют организацию как хозяйственную структуру?
9. В чем заключаются функционирование и развитие организации, что необходимо предварительно осуществить, чтобы организация функционировала?
10. Перечислите и раскройте основные направления развития хозяйственной организации.
11. В чем состоят миссия и цели (общие и специфические) организации, каковы научные подходы к хозяйственному управлению?
12. Перечислите и опишите суть основных законов организации.
13. Что означает понятие «жизненный цикл организации»?
14. Приведите классификацию типов организаций.
15. Опишите внутреннюю и внешнюю среду хозяйственной организации.
16. Где и как создаются организации? Что общего у формальных и неформальных организаций?
17. Расскажите о формальных и неформальных группах в организации. Когда группа становится организацией?

Глава 4

Стратегическое управление организацией

4.1. Стратегический менеджмент

Произошедшее в конце XX в. выделение в составе менеджмента как общей системы управления самостоятельных направлений послужило ответом на динамичные процессы изменения внешних условий функционирования предприятий. Произошла эволюция функций управления организацией, в частности, планирование по отдельным аспектам трансформировалось в комплексное программно-целевое планирование, управление сбытом и продажи — в маркетинг, бухгалтерский и производственный учет - - в систему контроля и регулирования (контроллинг) и т.д.

Если исходить из того, что общий менеджмент предприятия распадается на отдельные позиции в рамках производственно-хозяйственной структуры, то те формальные и неформальные отношения, которые существуют между отдельными категориями и позициями менеджмента в целом, называются *организационным взаимодействием*. При этом менеджмент реализует свои функции в направлении поставленных целей и задач с помощью людей, используя разнообразные подходы, методы и приемы в рамках той или иной организации. Самым эффективным в каждой конкретной ситуации является тот метод или подход, который в наибольшей мере соответствует текущему моменту.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся рыночной ситуации все хозяйственные организации (предприятия) Должны не только концентрировать внимание на собственном внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, позволяющую им своевременно адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям ведения бизнеса. Слово «стратегия» (от греч. искусство генерала) введено в деловую практику из военного лексикона, где означало совокупность мероприятий по планированию и реализации на практике военной политики государства с использованием всех доступных для этого средств.

В понимании современного менеджмента *стратегия* означает всесторонний, детальный комплексный план управления организации, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей (получение прибыли, укрепление позиций на рынке, удовлетворение потребителей продукции и др.). Стратегию организации можно определить и как генеральный план, определяющий приоритеты перспективных задач, ресурсы и последовательность действий по достижению стратегических целей. Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений которыми организация руководствуется в своей деятельности»¹. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из настоящего ее состояния в желаемое будущее состояние.

Реально действующая стратегия, как правило, частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства. Стратегия включает такие базовые элементы, как: *система целей* (включает миссию организации, общеорганизационные и специфические цели)-*приоритеты* (ведущие принципы распределения ресурсов); *правила* (регламентация осуществления практических действий); *стратегические задачи* (решаются при появлении дополнительных проблем, новых возможностей или направлений деятельности организации)². Обычно организации имеют не одну, а несколько стратегий.

Генеральная стратегия отражает способы осуществления миссии организации. Для особых случаев разрабатываются *специальные стратегии*, например стратегия в кризисной ситуации в случае приближения банкротства. Однако основными рабочими стратегиями являются *функциональные*, которые указывают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. Каждая функциональная стратегия имеет объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на части, то применяемую к нему стратегию называют *концентрированной*. Если разделение существует и в задачу управления входит обеспечение независимого развития отдельных частей на основе взаимоподдержки и взаиморазвития, то стратегию именуют *диверсифицированной*.

В настоящее время на Западе в рамках стратегического планирования составляется несколько видов планов³: суммативные, функциональные, экономические, планы развития организации (бизнес -- **В суммативном** (главном стратегическом) плане указываются -глобальные цели организации, будущие направления ее деятельность, рынки сбыта, ориентиры в отношении желательных темпов роста прибыльности и прочее. **Функциональные** планы разрабатываются ' основе суммативного плана. В них отражается развитие перспективных направлений деятельности организации (организация сервисной службы, формирование новых каналов сбыта и т.п.), что позволяет заблаговременно находить пути оптимизации использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

В экономическом плане суммативный план конкретизируется применительно к крупным структурным подразделениям организации в таких производственно-хозяйственных показателях, как прибыль, рентабельность, денежный оборот, инвестиции, доля рынка, капитализация компании и др. Здесь же могут

быть сформулированы направления и способы ведения конкурентной борьбы с реальными и потенциальными соперниками, возможные последствия реализации, или, наоборот, отказа от реализации тех или иных разработанных стратегий.

Бизнес-план является специфической формой суммативного плана. Он сочетает в себе черты стратегических, долгосрочных и среднесрочных планов, а также целевых комплексных программ. Бизнес-план имеет вероятностный характер и разрабатывается обычно при создании новой организации или кардинальном расширении действующей. По сравнению с другими видами планов он обладает такими отличительными особенностями: составляется в нескольких вариантах (более полный — для внутреннего пользования, а остальные варианты с учетом интересов каждого конкретного пользователя); должен быть привлекательным для инвесторов, поскольку одной из основных его целей является доказательство выгоды реализации того или иного проекта.

Большое значение для составления стратегического плана имеют выбранные инструменты планирования. Наиболее значимые из них — прогнозирование и составление перечня мероприятий, подлежащих выполнению. Сложность прогнозирования заключается в том, что условия для него могут быть детерминированными (определенными — известен результат каждого из альтернативных вариантов выбора), случайными (возможно определить вероятность получения каждого результата) и неопределенными (невозможно оценить вероятность потенциальных результатов).

Более того, необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемый уровень конкурентного развития. В целом модель стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной, стратегии — уникальными, отражающими существенные особенности потенциала развития предприятия, а процесс формирования и реализации стратегии должен быть контролируемым и управляемым.

Термин «стратегическое управление» появился на стыке 1960-1970-х годов для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства¹. Стратегическое управление (стратегический менеджмент) характерно тем, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, а с другой — структура управления организацией отвечает «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы способствовать выработке долгосрочной стратегии для достижения ее целей и созданию управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

В связи с этим выделяют два основных конечных продукта стратегического управления. Один из них — **потенциал организации**, который обеспечивает достижение целей в будущем (на входе: сырьевые, финансовые и трудовые ресурсы, информация; на выходе: произведенные и востребованные обществом продукты и услуги). Другим конечным продуктом стратегического управления является **внутренняя структура и организационные изменения**, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. Последнее предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, произвести адекватные действия.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством действующего персонала. *Архитектонику* организации составляют: здания, сооружения, технология, производственное оборудование, информационные коммуникации, уровень организации производства, организационная культура, нормы и ценности, которые заложены в основе организационного поведения, и др. *Качество персонала* означает: профессиональную квалификацию, опыт кадрового состава работников, способность решать стратегические проблемы, отношение персонала к изменениям, умение решать организационные вопросы и проводить организационные изменения, мотивацию участия в стратегической деятельности и способность преодолевать сопротивление необходимым изменениям.

Стратегическое управление потенциалом организации относят так называемому **регулярному стратегическому управлению**. Оно получило наибольшее распространение, поэтому более полно и глубоко проработано. Существует также **стратегическое управление в реальном масштабе времени**, которое связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Такое управление обычно имеет место в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении непредсказуемы или происходят с такой частотой, что требуют немедленной адекватной реакции. По сути, организация вынуждена одновременно (параллельно) заниматься уточнением своей стратегии и решением возникших стратегических задач.

Стратегический менеджмент предполагает наличие реальных представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем, и представляет собой целенаправленную деятельность высшего руководящего состава организации (предприятия). Эта деятельность состоит в выборе предпочтительной сферы и системы действий по достижению долгосрочных (основополагающих) целей организации в оптимальные сроки и с минимальными издержками за счет оптимального распределения ресурсов и эффективного использования того, что дают организации ее конкурентные преимущества.

Существует целый ряд определений стратегического управления, в которых делается упор на различные его аспекты и особенности. Например, стратегическое управление — это сфера управленческой деятельности, суть которой — реализация перспективных Целей компании через осуществление изменений в организации. Стратегическое управление определяют и как управление компанией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные Изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своих Целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент — это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства организации в поиске наилучших путей достижения ее перспективных целей, своего рода философия или идеология продуктивного бизнеса и менеджмента, которая понимается, принимается и реализуется каждым менеджером по-своему. В то время это область научных и практических знаний, где изучаются передовые приемы, инструменты, методология принятия стратегических решений и способы их реализации в хозяйственной практике.

Исследователи стратегического менеджмента выделяют три уровня управления: общая (макро-, или «большая») стратегия, программа стратегия, субстратегия организации. В задачи «общей» стратегии входят: постановка целей; формулирование основных задач; общее распределение сил и средств. Она формируется высшим руководящим составом. *Программная* (деловая, конкурентная) стратегия управления нацелена в основном на достижение конкурентных преимуществ. Она призвана мобилизовать материальные и трудовые ресурсы для решения крупных проблем в рамках общей стратегии управления. *Субстратегия* (функциональная стратегия) ориентирует на решение конкретных задач определенными субъектами². Ее действие граничит с оперативной тактикой проведения целевых работ.

Сложность внутренней структуры организации (большое число структурных подразделений и элементов, наличие нелинейных взаимосвязей между ними, вероятностный характер взаимных контактов и т.д.), многокритериальность и разнонаправленность задач управления, высокая динамичность протекающих процессов, обязательность постоянного развития, изменчивость факторов и критериев этого развития -- все это делает необходимым создание на предприятии специального *органа стратегического управления*, имеющего целевую, функциональную и организационную структурную систему утвержденных норм поведения и форм контроля за их

Стратегическое управление, осуществляемое сегодня в сложных социально-экономических и политических условиях, имеет многогранный характер. Специалисты выделяют следующие его *специальные стороны*:

функциональную — управление рассматривается как совокупность действий, направленных на достижение определенных результатов. объектами внимания в данном случае являются различные виды управленческой деятельности, их содержание, функциональное разделение труда, формирование органов управления, их структура, возникновение и разрешение конфликтных ситуаций, результаты производственно-хозяйственной деятельности, их зависимость от факторов воздействия внешней и внутренней среды;

* процессную — управление рассматривается как деятельность по выявлению и разрешению проблем (процесс подготовки и принятия решений). Объектами внимания в данном случае выступают стадии процесса управления, его этапы, их последовательность, организация работ, затраты и т.д.;

• элементную — управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов. Здесь учитываются организация труда работников предприятия, стиль управления, техническая оснащенность, информационная поддержка (система), работа с персоналом и др. Основные векторы развития и *принципы стратегического управления* в современных условиях характеризуются следующими тенденциями.

1- Разделение управления имуществом (функции собственника — контроль за изменением стоимости имущества, активами, распределением прибыли) и производством (функции менеджера).

в Разделение функций стратегического (совет директоров, Ультативный совет, не имеющие права давать прямые указания посредственным исполнителям) и оперативного (топ- менеджеры производству, маркетингу, сбыту, финансам и т.д., подчиненные отделы и службы) управления производством.

Разрабатываются несколько альтернативных стратегий управ-*)> рассчитанных на успех в зависимости от рыночных позиций предприятия и сфер его деятельности.

Основой стратегии предприятия служат планирование дохо-расходов, повышение эффективности вложений, снижение Риска хозяйственной деятельности. При этом усиливается финансовых подразделений в выработке стратегических целей.

Налаживается взаимовыгодное сотрудничество (кооперация специализация) крупного и малого бизнеса (каждый из них имеет свою рыночную нишу), в результате которого существенно расширяются возможности того и другого. Организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей, а отсюда — различны" виды стратегий, на которые организация может ориентироваться. В общем виде стратегии

классифицируют следующим образом: *корпоративные* стратегии (общие для всей организации); стратегии «*направлениям деятельности*» (бизнес-стратегии); *функциональные* стратегии (маркетинговая политика, управление производственно-хозяйственной деятельностью, управление персоналом и др.).

Организационные стратегии могут быть классифицированы и таким образом:

- **продуктово-рыночная стратегия** — направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые предприятие будет разрабатывать, сфер и методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности производимой продукции;
- **стратегия маркетинга** — предполагает гибкое приспособление деятельности организации к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками;
- **конкурентная стратегия** — направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках;
- **стратегия управления набором отраслей** — предполагает, что высшее руководство организации постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции на предприятии в целом в целях диверсификации видов хозяйственной деятельности и выпускаемой продукции за счет новых производств и прекращения тех видов деятельности, которые не согласуются с целями организации и ориентирами.
- **стратегия нововведений** (инновационная) предполагает объединение целей научно-технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий видов продукции;
- **стратегия развития** (ее называют также базисной, или ⁴¹лонной) — направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования организации как в I* лом, так и ее филиалов и дочерних компаний;

стратегия поглощения — предполагает приобретение акций -л компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью повышения эффективности * льности организации путем проникновения в новые отрасли яйства, транснационализации капитала;

стратегия зарубежного инвестирования — направлена на соз-яие за рубежом собственных производственных предприятий, как •авило, сборочных и по разработке сырьевых ресурсов;

- **стратегия расширения экспортной деятельности** — предпола-ает разработку мер, способных обеспечить целесообразность разви-ия такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые риски и получить серьезные выгоды. Стратегия экспорта предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Она наиболее часто используется крупными компаниями, выпускающими сложное технологическое оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую малогабаритную продукцию (часы, фотоаппараты, бытовые электроприборы и т.п.) и сбывающую ее на тех рынках, где транспортные издержки невысоки, а риск зарубежных инвестиций велик;

- **стратегия внешнеэкономической экспансии** — по всем видам деятельности предполагает: создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Исходя из этапов жизненного цикла организации стратегический менеджмент предполагает четыре ключевые альтернативные позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей: ограниченный рост, рост, сокращение, то или иное сочетание предыдущих стратегий¹ **Стратегии ограниченного роста** придерживайся большинство промышленных компаний в развитых странах, когда они в основном удовлетворены существующим положением (наиболее удобный и наименее рискованный способ ведения бизне-^{Ca})- Для нее характерно установление целевых приоритетов исходя из ранее достигнутого уровня развития, скоординированного с уце^ том показателей конкурирующих организаций.

Для **стратегии роста** характерно ежегодное значительное гговь шение уровня значений экономических показателей над уровнем показателей предыдущего года. Такая стратегия применяется в динамично развивающихся производствах и отраслях с быстро меняющимися технологиями. При этом рост может быть как внутренним (например, за счет расширения ассортимента выпускаемых товаров), так и внешним (например, в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста)¹.

Реже всего менеджеры выбирают **стратегию сокращения** (иногда ее называют стратегией последнего средства, в которой намечаемые целевые приоритеты устанавливаются ниже (достигнутого в прошлом уровня).

Такая стратегия чаще всего реализуется в случае, когда показатели деятельности компании длительное время ухудшаются, при экономическом спаде и в других аналогичных случаях. Для многих фирм сокращение объема производства может означать его рационализацию (модернизацию, реструктуризацию, реорганизацию), переориентацию на другие виды и формы деятельности, частичную или полную ликвидацию.

Стратегии сочетания альтернативных вариантов, как правило, придерживаются крупные промышленные компании, активно действующие в нескольких производственных отраслях. Следует отметить тот факт, что нет стратегии, единой для всех компаний, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма (компания) уникальна в своем роде, поэтому и процесс разработки стратегии для каждой из них зависит от многих внутренних и внешних факторов (занимаемая позиция на целевом рынке, потенциал и сложившаяся динамика развития, особенности поведения конкурентов, специфика производимых товаров и оказываемых услуг, состояние экономики, социальная и культурная среда и т.д.). В то же время имеются основополагающие моменты, которые позволяют выделить определенные обобщенные принципы выработки стратегий поведения и осуществления стратегического управления.

В частности, стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Более того, существуют устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность, что является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура процесса стратегического управления изображена на рис. 4.2.

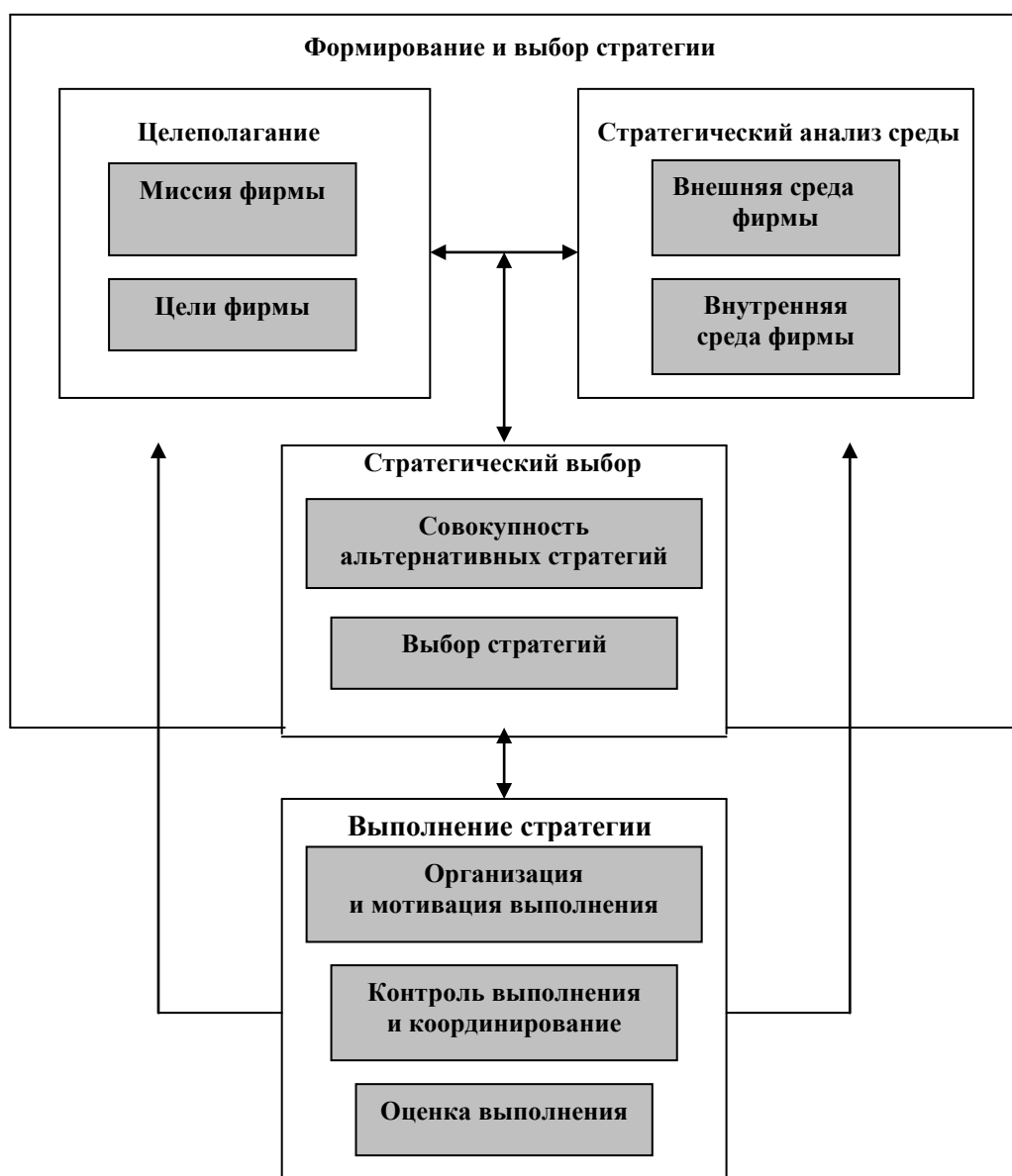


Рис. 4.2. Структура процесса стратегического управления

Стратегический анализ среды, предполагающий изучение мак-окружения (состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, научно-техническое развитие и т.д.), непосредственного окружения (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы) внутренней среды (внутренние возможности и потенциал, на которые

может рассчитывать организация, сильные и слабые стороны * организации), обычно считается исходным процессом стратегического управления. Он обеспечивает базу для определения миссии, целей, выработки стратегии и поведения организации, позволяющих ей выполнить миссию и достичь своих целей.

Одним из процессов стратегического управления является целеполагание, включающее три подпроцесса: определение миссии организации, определение долгосрочных целей и определение краткосрочных целей¹.

Выбор стратегии из альтернативных вариантов представляет собой сердцевину стратегического управления. **Выполнение стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит организацию к достижению поставленных целей. **Контроль выполнения** стратегии (координация при необходимости) и **оценка** промежуточных и конечных результатов являются логическим завершением процесса стратегического управления. Они обеспечивают устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации².

Формирование стратегии предприятия обычно начинается с выработки стратегических концепций -- гипотез, описывающих основное содержание каждой отдельной стратегии, начиная с проблемы, целей, задач, функций, ресурсного обеспечения и заканчивая планируемыми результатами. В данном случае под целями, принципами и методами подразумеваются: рубежи долгосрочной ориентации менеджмента в бизнесе; базовые установки персонала для успешной реализации стратегии; известные, проверенные успешной практикой способы достижения результатов. Далее разрабатываются базовые и частные сценарии предполагаемых действий по поводу их предварительная оценка: укрупненные этапы и результаты реализации стратегии; легальные технологии достижения промежуточных результатов. Затем составляются планы и программы, в которых конкретизируются системы частных задач, сроки пополнения, результаты, указываются ответственные исполнители.

Сопутствующими стратегиями для промышленного предприятия могут быть:

- **товарная стратегия**, подразумевающая: проведение активной маркетинговой политики; организацию системы навигации бизнеса; расширение рынков и развитие каналов сбыта; обеспечение ритмичности поставок товара; налаживание и развертывание системы сервисного обслуживания;
- **технологическая стратегия**, предусматривающая: своевременное технологическое обновление; качественные альтернативные поставки оборудования; собственные поставки;
- **экономическая стратегия**, базирующаяся на наращивании эффективности производства; интеллектуального капитала; стоимости бизнеса;
- **правовая стратегия**, направленная на обеспечение юридической защищенности бизнеса (например, от корпоративных захватов), минимизацию внутренних и внешних конфликтов, защиту интеллектуальной собственности;
- **ценовая стратегия**, означающая формирование и установление уровня цен на производимые товары в зависимости от целей и задач, решаемых предприятием в долгосрочной перспективе. При этом возможны варианты: изменения цен с целью «обыгрывания» конкурентов; снижение издержек; индивидуальное договорное ценообразование;
- **имиджевая стратегия**, означающая: ориентацию на «узнаваемость» и «престижность» торговой марки фирмы или товара; длительное поддержание хорошей репутации бизнеса; развитие доброжелательных отношений со средствами массовой информации;
- **организационная стратегия**, предполагающая: структурирование элементов производственно-хозяйственной деятельности; регламентацию технологий, функций и управленческий учет; обеспечение этой дисциплины; контроль исполнения принимаемых решений; **кадровая стратегия**, имеющая целью: повышение квалификации менеджеров всех уровней управления; соблюдение контрактных обязательств и трудовой дисциплины; стимулирование актив-приобретения и использования передовых знаний и информации в бизнесе; развитие творческой деятельности.

Таблица 4.1 Школы стратегического менеджмента

Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	2
1. Дизайна	Формирование стратегии как неформальный процесс осмысления (нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде) ¹

Окончание табл. 4.1

1	2
2. Планирования	Формирование стратегии как формальный процесс (контролируемый, осознанный процесс формального планирования, разбиваемый на отдельные шаги в строго определенной последовательности)
3. Прогнозирования	Формирование стратегии как аналитического процесса
4. Предпринимательства	Формирование стратегии как процесса предвидения
5. Когнитивная	Построение стратегии как ментального процесса
6. Обучения	Построение стратегии как развивающегося процесса
7. Власти	Построение стратегии как переговорного процесса
8. Культуры	Построение стратегии как коллективного процесса
9. Внешней среды	Построение стратегии как реактивной среды
10. Конфигурации	Построение стратегии как процесса трансформации

Некоторые специалисты выделяют также «школу позиционирования», основоположником которой считается М. Портер. По его мнению, «для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут принести нужные результаты»¹. В данном случае нужные результаты — это конкурентные преимущества, которые фирма получает на рынке. Именно М. Портер впервые подробно исследовал конкуренцию не с позиций общей экономической теории, а в качестве важнейшего аспекта функционирования фирмы. Особый упор в «школе позиционирования» делается на так называемый конкурентный анализ, который позволя-^{ет} выбрать одну из типовых стратегий конкуренции². При этом методы конкурентного анализа¹, а также типовые стратегии М. Портера² понятны и достаточно легко применимы на практике.

Оценка эффективности стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки стратегии используется в качестве механизма обратной связи для корректировки. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно, охватывая все уровни управления — сверху вниз. Следует отметить, что в настоящее время изменился подход к разработке стратегии хозяйственной организации. Если раньше считалось, что стратегия, дающая предприятию преимущества в конкурентной борьбе, должна быть известна лишь узкому кругу его руководителей и не должна предаваться гласности, то в последнее время предпочтение отдается открыто сформулированной стратегии. Считается, что стратегия должна быть не только делом управляющих, но и делом ее непосредственных исполнителей, участвующих как в разработке стратегии, так и в ее реализации.

Предвидение долгосрочной перспективы -- одна из наиболее важных составляющих высокоэффективного хозяйственного управления. Однако, чтобы достичь желаемых целей в будущем, организация должна действовать в настоящем времени исходя из того, что внешняя среда и внутренние условия функционирования организации будут меняться. То есть стратегию следует формировать как бы из будущего в настоящее, а не наоборот, вырабатывая план или описание мероприятий того, что предстоит делать в будущем.

Требуется учитывать и тот факт, что наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, поскольку не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения задач разной сложности. Стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего организации, поскольку основывается на человеческой интуиции и качественном описании (пожелании) того состояния, в каком организации следует находиться в будущем, какую позицию она будет занимать на рынке и в бизнесе. Кроме того, необходимы большие затраты времени и ресурсов (по сравнению с традиционным перспективным планированием), для того чтобы в организации начал осуществляться сам процесс стратегического управления (перестройка общей структуры управления, системы управленческого учета, системы получения и обработки информации, создание специализированных служб -- стратегического планирования, маркетинга, связей с общественностью и др.).

Недостатком стратегического управления является и то, что оно не может быть сведено к набору автоматизированных рутинных схем и процедур. У него нет теории, которая предписывает, что, как и когда делать при решении тех или иных практических задач в каждой конкретной хозяйственной ситуации¹, а значит, имеется высокая вероятность риска неправильного выбора — элементарной человеческой ошибки. Неверное предвидение перспективы и соответственно грубые ошибки стратегического характера могут обернуться серьезной упущенной выгодой, лишит предприятие новых возможностей или вообще стать для него разорительными. Особенно негативно последствия неверного прогноза сказываются на организациях, выбравших безальтернативный путь функционирования и реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

Все усилия стратегического управления могут быть сведены к нулю, если организация оказывается не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Тем не менее в современных деловых кругах считается, что переход к стратегическому планированию и управлению неизбежен, если организация стремится выжить в существующих нестабильных условиях. Для своевременного и успешного перехода к стратегическому управлению любой организации необходимы: идеальное представление о существующем состоянии бизнеса и предвидение динамики дальнейшего хода развития связанных с ним событий; умение грамотно смоделировать возможную ситуацию; способность выявить необходимость и конкретный состав изменений¹; способность качественно разработать стратегию изменений; способность использовать в ходе проведения изменений надежные формы и методы выполняемых работ; способность воплощать стратегию в жизнь.

Участившиеся в развитых странах социально-экономические кризисы и длительный системный кризис в нашей стране свидетельствуют о том, что сегодня модель «классической» западной экономики, в центре которой «священная» частная собственность и личная выгода «всезнающего» предпринимателя-собственника, обладающего совокупностью готовых рецептов получения гарантированной прибыли, изжила себя. По мнению лауреата Нобелевской премии, экономиста, математика, одного из пионеров эвристического программирования Герберта Саймона, его место должна занять особая организация (предприниматель и каждый работник) -носитель не только явных, но и неявных, неопределенных знаний, исследующая доступную сферу возможного, ориентированная на естественный ход развития событий и результаты творческого поиска каждого работника.

На первое место при этом вместо бездиковой массы некоего кадрового социума (трудового персонала) выходит конкретная личность с ее творческими способностями, высоким уровнем энергетики, индивидуальностью, способностью изобретать, рационализировать, изменять, развивать, оценивать, расширять, преобразовывать, достигать, улучшать, совершенствовать и передавать окружающему миру, с одной стороны, все большую ценность, а с другой — все большую сложность. Не случайно в настоящее время две пятых людей, занятых в производстве, — работники интеллектуального труда, да, в деятельности которых главное — творчество, способность понимать, осознавать как потребности текущего момента, так и будущие потребности, конструировать в своем сознании модели, которые могли бы удовлетворить эти потребности.

В результате этого формируется новая проектная, конструктивная экономика, которую называют *креативной*². Опираясь на детальный анализ складывающихся на рынке тенденций, она не только прогнозирует развитие предстоящих событий, но и активно конструирует перспективные зоны ближайшего и отдаленного экономического роста. Исходя из этого российские предприниматели и менеджеры должны не столько перенимать и тиражировать готовые, во многом исчерпавшие себя традиционные рыночные рецепты всемерного извлечения прибыли, сколько создавать и реализовать новые, более эффективные, постоянно поднимая планку в развитии для каждого из своих работников и организации в целом. Только при таком подходе появляется возможность прорыва к рынку высоких технологий, который наряду с рынком квалифицированного наукоемкого труда в постиндустриальном обществе стал эпицентром высокого экономического роста.

Важнейшей задачей креативного управления является создание производственно-хозяйственной системы, которая не игнорирует человека (обычная позиция многих нынешних собственников и руководителей отечественных предприятий), а способствует выявлению, закреплению и развитию именно тех творческих способностей работника, которые в наибольшей степени присущи тому или иному конкретному человеку. Выявление и развитие наиболее ярких творческих способностей человека — это колоссальный резерв повышения эффективности любой хозяйственной организации. Осознав эту простую мысль и перейдя от психологического состояния «обороны от людей» к встречному движению к ним, менеджеру можно быстрее и проще решать существующие сложные проблемы. Более того, искреннее внимание к человеку как созидателю всех жизненных благ, «венцу всего живущего» может разрушить неестественное противостояние власти и народа, обеспечить стремление к самоорганизации и саморазвитию людей, полное раскрытие их таланта.

Под *креативным менеджментом* следует понимать эффективное Управление ресурсами предприятия для достижения запланированных целей, при котором используются нестандартный (созидательный, творческий) подход, принципы самоорганизации и саморазвития. Необходимость в креативном менеджменте возникает тогда, когда стандартные подходы и способы (формы) управления не дают нужного результата (высокая неопределенность и изменчивость среды, противоречивые требования к управлению, противодействие Конкурентов и т.п.) и когда выполнение комплексных проектов, охватывающих участие многих, нацелено на будущее.

Для креативного менеджмента характерны: творческий альтернативных стратегий во всем пространстве допустимых решений, их комплексный анализ по критериям качества и оптимизации; создание эффективного механизма реализации выбранных стратегий с учетом человеческого фактора (интеллектуального потенциала персонала); обеспечение своевременного и качественного контроля за решением поставленных задач и достижением намеченных целей. Отличительной особенностью креативного менеджмента является также целенаправленное использование бессознательных механизмов и интуитивных способностей человека, без которых зачастую невозможны ни поиск альтернатив, ни саморазвитие, ни творческое управление организацией.

Закономерно, что формирование креативного мышления требует особого креативного образования, которое в отличие от репродуктивного (информационного) предполагает всемерное развитие у обучающихся творческих способностей, выработку у них навыков инновационной, созидательной деятельности одновременно с собиранием и использованием на практике передовых знаний и информации. Более того, креативное образование предусматривает не только традиционное освоение предлагаемого преподавателем материала с одновременным развитием творческих способностей у обучаемого, но и особое структурно-предметное построение учебной и методической работы, которая соответствует логике познания новых для обучаемого явлений и факторов, логике научного познания, использующего в своем развитии передовые теории и современные данные специальных наук.

4.2. Международный менеджмент

В конце XX в. в мировой экономике обозначились новые тенденции — глобализация, либерализация, регионализация и информатизация, которые сегодня определяют развитие внешнеэкономических связей и международной хозяйственной деятельности. Эти тенденции состоят в следующем.

*Глобализация*¹ означает превращение мировой экономики из связанных товарообменом национальных экономик в еди-производственную зону и «единый глобальный рынок» (Джеф-Сакс), где обращение товаров, услуг, капиталов, людей и ин-

формации является беспрепятственным. Следовательно, она характеризуется все большим расширением и углублением международных связей в сфере инвестиций, производства, финансов, снабжения обращения и сбыта, научно-технического прогресса, образования. Благодаря ей постепенно на базе транснациональных корпораций (ТНК), которые обрели доминирующее положение в общемировой экономической системе, складываются мощные международные хозяйственные комплексы, действующие во всеохватывающих, глобальных масштабах и ведущие бескомпромиссную конкурентную борьбу («на истребление») за рынки сбыта, материальные и финансовые ресурсы на международной арене.

- *Либерализация* мировой экономики, международной экономической деятельности выражается в постепенном (хотя далеко не всегда последовательном и прямолинейном) ослаблении или устранении препятствий на пути международного движения товаров, услуг, объектов интеллектуальной собственности, труда, капитала, финансовых ресурсов. Если государственное регулирование экономики на протяжении большей части XX в. усиливалось, то в последние полтора-два десятилетия наметилась обратная тенденция². Национализация сменилась приватизацией, государственный контроль над ценами ослабевает, субсидирование отдельных отраслей снижается, а деятельность ТНК все меньше поддается государственному регулированию.

- *Регионализация* мировой экономики связана с формированием на всех континентах межгосударственных объединений (зон свободной торговли, таможенных союзов, «общих рынков», экономических сообществ и т.п.), предусматривающих создание благоприятных условий для развития экономических связей между странами-участниками. Примером наиболее далеко зашедшей и глубокой региональной экономической интеграции может служить Европейский Союз.

- *Информатизация* мировой экономики означает все более широкое использование компьютерных систем, телекоммуникаций, сети Интернет в современной экономике, науке, образовании, культуре. Информационные технологии развиваются ускоряющимися темпами, а информация — научно-техническая, экономическая, политическая, социальная — приобретает все большее значение в жизни общества, в том числе для международной экономической деятельности. Так, благодаря сети Интернет возможно передавать и получать информацию из огромного количества источников, проникая без

пересечения границ в реальном режиме времени в различные культуры. Финансовые рынки работают без перерыва 24 часа в сутки и становятся все более объединенными и связанными между собой'.

Следует иметь в виду, что каждая из вышеуказанных тенденций находится под влиянием как национальных особенностей, исторических традиций, экономической структуры отдельных стран, так и существующей международной экономической и политической обстановки. Поэтому формы проявления данных тенденций часто и не всегда предсказуемо изменяются, усложняя общую экономическую ситуацию, характеризующую усилением международной конкуренции. Кроме того, названные тенденции взаимосвязаны, образуя в совокупности динамичную и противоречивую систему с ее как позитивными, так и негативными проявлениями и последствиями воздействия на общую хозяйственную среду.

В наибольшей степени парадигму мирового экономического развития определяет глобализация², кардинально изменяющая современный мир. Она стала возможна благодаря уменьшению стоимости коммуникаций и снижению издержек обращения на международном уровне. Снижение издержек обращения произошло, во-первых, за счет технических нововведений¹ и, во-вторых, ввиду институциональных изменений на международном уровне, т.е. изменений в правилах, которые управляют международной экономической жизнью. Например, доминирующее положение транснациональных корпораций укрепляется путем увеличения объема общемировых потоков «электронных денег», практически не поддающихся административному контролю, что обуславливает повышение степени независимости экономических субъектов как от государственных структур управления, так и от отдельных корпораций.

Качественные изменения в организационных формах внешнеэкономических связей и методах международной деятельности фирм стали результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере мировой экономики². Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Такое проникновение означает, что характер и содержание международной деятельности фирм претерпевают существенные изменения, поскольку международная деятельность все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, во многом определяют в современных условиях характер внешнеэкономических связей. Транснационализация производства и капитала стала не только непосредственным условием функционирования и развития ТНК, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. Важнейшие изменения в содержании международной хозяйственной деятельности проявляют себя прежде всего в том, что наряду с производством и торговлей в их традиционном виде все большее значение приобретают новые формы обмена, такие, как производственное сотрудничество, обмен научно-техническими знаниями и опытом.

В целом отношения между крупнейшими фирмами на мировом рынке перемещаются в область регулирования номенклатуры и масштабов производства, степени участия в международном разделении труда. Изменение форм и методов осуществления хозяйственной деятельности мощными производственными структурами на мировом рынке отражает поиск ими путей решения экономических проблем в условиях усиливающейся конкурентной борьбы. По существу сформированные внешнеэкономические связи содействовали превращению их в ТНК с качественно новыми организационными чертами, которые ориентированы на приспособление к условиям и потребностям мирового рынка.

Как правило, в процессе глобализации каждая компания проходит через ряд последовательных этапов развития.

- На *внутреннем этапе* рыночный потенциал ограничивается страной происхождения компании. Производство и маркетинг ведутся в пределах национального рынка. Менеджеры знают о глобальной среде и рассматривают варианты стратегии выхода на международный рынок¹.

- На *международном этапе* возрастает доля экспорта компании, которая, как правило, переходит к мультирегиональной стратегии. Усиливается работа по продвижению продуктов компании на рынки зарубежных стран. Этой работой в некоторых странах могут заниматься специальные маркетинговые агентства.

- На *мультинациональном этапе* маркетинговые и производственные мощности компании размещаются в разных странах мира (более 30% объема продаж приходится на поставки в другие государства). Обычно «родиной» компании является какая-то одна страна, хотя возможен и биполярный вариант, когда компания принадлежит и контролируется партнерами из двух стран.

- На *глобальном этапе* развития компания уже не привязана ни к одной стране. Централизованное управление материнской структурой осуществляется в международном масштабе с глобальным

подходом к вопросам маркетинга, планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, специализации и кооперирования отдельных предприятий. Такие компании, осуществляя внешнеэкономические связи, продают товары и закупают ресурсы в странах, предлагающих наиболее выгодные условия. На этом этапе собственность, контроль и высшее руководство компаний распределяются по нескольким странам мира.

По мере увеличения числа глобальных компаний уменьшается значимость понятия «граница», что находит отражение в повышении степени участия зарубежных менеджеров в их руководстве. Под *международным менеджментом* понимают управление деятельностью компании более чем в одной стране. Основные задачи такого менеджмента (производство, финансы, распределение товаров и услуг) изменяются незначительно, а основные функции {планирование, организация, контроль, регулирование и др.) вообще не зависят от масштабов деятельности организации. Но международный менеджмент сопряжен с более высокими экономическими и политическими рисками. Вместе с тем работа за рубежом требует осознания специфики культуры страны пребывания, уникальной совокупности характерных для каждого независимого государства факторов (особые методы руководства, принятия решений, мотивации и контроля).

Основные факторы, необходимые для понимания международной бизнес-среды, могут быть сгруппированы в три крупных блока: экономический, законодательно-политический, социокультурный.

Экономический блок включает совокупность экономических условий стране, в которой компания осуществляет свои операции. В их числе: уровень экономического развития (развитая или развивающаяся страна), инфраструктура, рынки ресурсов и готовой продукции, налогообложение, курсы валют, инфляция, процентные ставки, показатели экономического роста, уровень заработной платы, транспортные расходы и др., т.е. все то, что может влиять на результат ведения дела.

Законодательно-политический блок связан с международными торговыми соглашениями и развивающимися торговыми альянсами между странами (Генеральное соглашение по тарифам и торговле — ГАТТ; Европейский Союз; Североамериканское соглашение о свободной торговле и др.).

Социокультурный блок подразумевает национальную культуру (язык, совокупность знаний, убеждений и ценностей, а также характерные для всех членов общества единые стереотипы поведения и мышления) и социальные ценности (социальная организация и образование, социальные институты и возможности социальной мобильности).

Эффективная управленческая деятельность на международном уровне предполагает, что менеджер хорошо ориентируется в той бизнес-среде, в которой он действует, выработав в себе необходимую чувствительность к людям с другой культурой и ценностями для избежания возможных дорогостоящих ошибок. Так, при выборе и реализации решений в США общепринято, что менеджеры среднего звена свободно обсуждают с руководителями производственные проблемы, высказывая собственное мнение. В ФРГ, напротив, сотрудники ожидают от своих руководителей четких инструкций. Попытки изменения глубоко укоренившихся в сознании людей привычек вряд ли целесообразны, и менеджеру следует учитывать это в своей практике.

Мотивация также должна соответствовать исконным присутствующим в культуре страны стимулам. В Японии и Китае работники стремятся угодить своей компании, поэтому денежная премия за отличную работу может быть воспринята отрицательно, как унижающий жест¹. В Латинской Америке, Африке и на Ближнем Востоке менеджеры должны проявлять уважение к своим подчиненным как личностям, считаться с их не связанными с работой интересами и потребностями. Во многих странах национальное трудовое законодательство не позволяет менеджерам избавиться от нерадивых сотрудников. В частности, в Европе, Мексике и Индонезии эффективность труда не воспринимается как значимый критерий при найме и увольнении работников, на стороне которых стоят и законы о труде, и профсоюзные организации. Когда организация начинает вести дела за пределами внутреннего рынка, прежняя практика управления, как правило, подлежит модификации и адаптации под те или иные конкретные факторы нового окружения. При этом существует несколько путей проникновения предприятия на международный рынок. Наиболее распространенными из них являются: экспорт продукции; лицензирование (продается лицензия на производство продукции иностранной компанией); совместное предпринимательство (организация совместных предприятий на условиях равноправного делового партнерства); прямые капиталовложения (имеют место тогда, когда высшее руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за рубежом, сохранив при этом полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями — создание филиалов, приобретения и поглощения).

Постиндустриальное общество с его уровнем развития информационных технологий и невиданной ранее концентрацией власти у топ-менеджеров характеризуется существенным усилением роли человеческого фактора в управлении. Глобальная среда требует от менеджеров умения эффективно работать с разными людьми в различных культурах. Им следует четко осознавать последствия возможных решений в сфере

управления бизнесом, соотносить их с традициями страны пребывания. Тем самым от организаций, осуществляющих международную деятельность, управление «без границ» требует персонального обучения сотрудников. Одна из причин впечатляющих успехов японских компаний на мировом рынке заключается в том, что их культура поощряет обучение и адаптацию. В большинстве стран Азии преподавание и обучение рассматриваются как весьма почитаемое занятие и к менеджерам предприятий относятся как к учителям, призванным способствовать развитию не только компании, но и ее сотрудников.

В международном бизнесе все большее значение приобретают каналы трансферта международного менеджмента, в качестве которого выступают: транснациональные компании, консультанты, бизнес-школы, университеты, отдельные ученые, привлечение опытных менеджеров из других, чаще всего родственных компаний. В частности, в ТНК, помимо временного командирования квалифицированных менеджеров и их постоянной географической ротации, существует корпоративная система подготовки и переподготовки кадров, в которую вовлекаются менеджеры не только бизнес-единиц ТНК, но и сетей дилеров или франчайзи. Так, менеджеры более чем 130 дилеров компании регулярно собираются на семинары в четырех тренинг-центрах. Тренинг-центр компании «N68116» работает с менеджерами более чем из 60 стран.

Наиболее популярной формой интракорпоративного трансферта ноу-хау ТНК считается так называемый «домашний университет», постепенно обрастающий географически удаленными кампусами. Корпоративный университет компании «MotoGo1a» располагает четырьмя такими зарубежными кампусами (в том числе одним в Пекине). Среди примерно 1600 корпоративных университетов американских компаний наиболее известным является у компании McDonaldS, выпускающий около 7 тыс. бакалавров в год. Если корпоративные университеты и тренинг-центры принадлежат интракорпоративному пространству крупных ТНК, то университеты, бизнес-школы, консультанты и ученые образуют рынок профессиональных образовательных услуг, которые могут быть использованы в международных компаниях любого размера¹.

В современных условиях интенсивного международного обмена всеми формами знаний персонифицированная составляющая интеллектуального ресурса представляет наибольшую значимость для международного бизнеса. Менеджмент транснациональной компании должен располагать достаточными знаниями в области глобального бизнеса. Ускоренное развитие информационных технологий (как в рамках сети Интернет, так и в локальных корпоративных сетях — классов Экстранет и Интранет) сделало интеллектуальный ресурс практически перманентным и селективно-кумулятивным, ослабило его зависимость от изменений персонального состава менеджмента, обеспечило способность организаций к обучению, содействовало формированию глобального менеджерского лидерства. При этом произошло усиление значения маркетингового знания в международных производственно-экономических и торгово-сбытовых каналах.

Так называемые глобальные установки менеджеров, необходимые для усвоения глобальной логики рынка, став частью корпоративной культуры, превратились в один из эффективных интеллектуальных ресурсов маркетинговой микросреды, в условие глобализации бизнеса каждой международной компании. Поскольку количественные (в том числе ресурсные) параметры международных компаний порою сопоставимы с национальными и с бюджетами отдельных стран, принятие топ-менеджментом новой философии бизнеса, приоритетами которой выступают новые передовые знания и глобальный маркетинг, является необходимым условием организации и успешного ведения международного бизнеса.

4.3. Коммуникационный менеджмент и системы информационных коммуникаций

Коммуникация является обязательным элементом функционирования любой хозяйственной организации. Она пронизывает все виды предпринимательской деятельности и служит рабочим инструментом, обеспечивающим восприятие индивидами своих трудовых ролей и интеграцию структурных подразделений.

Неэффективная коммуникация -- одна из главных сфер возникновения многих проблем на предприятии. В последние годы при управлении организацией все более ценится умение достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе и окружении которых живет, трудится, сотрудничает и конфликтует ее персонал.

Поэтому практически нет таких организаций и предприятий, у которых не было бы коммуникационных проблем, связанных с коммуникационными потребностями¹, и необходимости в их профессиональном разрешении. Так что же такое коммуникация?

Коммуникация (от лат. согштшшо — делаю общим, общаюсь) может быть определена как путь сообщения, связь одного места с Другим; общение, передача информации от человека к человеку, т.е. специфическая форма целесообразного взаимодействия людей в процессах их познавательно-трудовой

деятельности (обмен информацией, знаниями, умениями, новым опытом, навыками, результатами деятельности), осуществляющаяся при помощи языка или других знаковых систем.

Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название *эффективные коммуникации* (необходимые, полезные для процесса управления). Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями (внутренняя коммуникация). К первой группе относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой: маркетинговая коммуникация — реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, средства массовой информации (СМИ), потребители, поставщики, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования и др. Вторую группу составляют коммуникации в рамках предприятия: между различными подразделениями, коммуникации «руководитель -- подчиненный», коммуникации между руководителем и рабочей группой¹, неформальные коммуникации².

Коммуникации в организациях и между организацией и ее средой в совокупности называют *организационной коммуникацией*. С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации³, которые сформированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в ту же среду. При этом потоки информации могут проходить по горизонтали, когда установлены равноправные отношения между подразделениями. Таким образом координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсов, сбытом продукции.

Две трети организации деятельности предприятия построены на потоках информации по иерархической вертикали (обмен информацией по нисходящей и восходящей, т.е. от высших органов к низшим, и наоборот). При этом в основу коммуникации заложена схема «руководитель — подчиненный». Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.д. Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильное отношение группы с руководителем, а руководителю — более активно вовлекать подчиненных в дела организации.

Сеть вышеперечисленных связей создает формальную (официальную) структуру организации, задача которой заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам нужное направление. Одним из наиболее распространенных способов формализации передачи сведений является использование стандартизованных форм отчетности (бланков). Основным недостатком любой стандартной формы заключается в отсутствии у нее гибкости, т.е. соответствия каждой конкретной (сложившейся) ситуации. Устраняет это недостаток неформальная (незапланированная) передача информации, которая имеет ситуационный характер. Канал неформальных коммуникаций зачастую называют каналом распространения слухов.

В процессе обмена информацией различают четыре основных компонента модели коммуникации:

- *источник* (отправитель) — создатель сообщения (собирает и передает информацию). Им могут быть индивид или группа совместно работающих индивидов, а также общественный институт или государственная организация;
- *сообщение* — сущность информации (осмысленная идея, знания), передающейся устно или закодировано с помощью символов. Именно ради этого послания и осуществляется акт коммуникации;
- *канал* — средство передачи информации от источника к получателю, путь физической передачи сообщения. Коммуникационные каналы разделяют на средства массовой информации (газеты, журналы, радио, телевидение и т.д. — позволяют источнику доставить информацию многим получателям) и межличностные каналы (используются при непосредственном обмене сообщениями между одним источником и одним получателем);
- *получатель* — субъект, которому предназначена информация, который ее правильно интерпретирует и воспринимает.

Завершает процесс обмена информацией обычно *обратная связь* — реакция получателя на сообщение источника. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Источник может учесть данные обратной связи для изменения последующих сообщений. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию динамичным двусторонним процессом. Обратная связь может рассматриваться как сообщения источнику, которые содержат данные об эффективности предыдущего акта коммуникации. Положительный отклик информирует источник, что желаемый результат (эффект) сообщения был достигнут, а отрицательный — желаемый результат достигнут не был. Вследствие качественной обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса.

На коммуникационный процесс оказывают влияние следующие факторы: структура организации (логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов), ее цели и способы оценки работы персонала, степень открытости, степень доверия, уровень восприятия и искажения сообщений, применяемые информационные технологии, система обратной связи, информационные перегрузки, умение слушать¹, конфликты между различными группами и отделами организации и др.

Для устранения или снижения действия на коммуникационный процесс негативных факторов, а также для того, чтобы коммуникационный процесс в организации был упорядоченным и обусловленным определенной регламентацией и предсказуемостью коммуникаций надо управлять. Ведь коммуникации объединяют взаимозависимые части организации, представляя собой средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации называют *связующими процессами*. Отсюда возникает потребность в коммуникационном менеджменте.

Коммуникационный менеджмент - это самостоятельный вид менеджмента, основу которого составляет познание и использование закономерностей обмена бизнес-информацией, знаниями, опытом, интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития сложных социально-экономических систем. Это профессиональная деятельность по разработке и реализации коммуникационной стратегии, сформированной в соответствии с мотивами, установками, интересами, отношениями и конкретными целями организации. Он объединяет взаимосвязью и взаимодействием во времени и пространстве хозяйственные элементы, которые посредством интегрированной коммуникации с целевыми аудиториями обеспечивают достижение эффективности по всем направлениям развития организации в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды.

Основное предназначение коммуникационного менеджмента заключается в организации коммуникативного пространства, способствующего рациональному использованию всех видов ресурсов, повышающего прибыль предприятия, которая является основой экономического роста и обеспечивает конкурентоспособность производства. В его задачи входят также: отбор и аккумулирование информации; обеспечение доступности информации ее пользователям; налаживание эффективных механизмов, способов, инструментов интегрированной коммуникации; материальное воплощение фирменной коммуникации в базах данных и программном обеспечении, продуктах и услугах, создании, оценке и использовании нематериальных активов.

Без грамотного управления коммуникацией немислимы переход к открытой экономике, расширение областей конкурентных преимуществ, переход от традиционного товарного обмена к более высоким формам сотрудничества — обмену интеллектуальной собственностью, научно-технической кооперации, производственной интеграции. Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками организации, передачу управленческой отчетной и прочей информации. Функция управления информационными связями включает следующие процессы:

- планирование систем коммуникаций — определение информационных потребностей участников бизнеса (логическая структура организации и матрица ответственности, источники, состав информации, сроки, способы доставки);
- сбор и распределение информации — процессы регулярного сбора и своевременной доставки необходимой информации структурным подразделениям организации, технологии и сроки взаимодействия, методы распределения информации;
- оценка и отображение прогресса — обработка фактических результатов состояния работ, соотношения с плановыми показателями, анализ тенденций, прогнозирование;
- документирование хода работ — сбор, обработка и организация хранения формальной бизнес-документации.

На современном этапе мирового экономического развития коммуникационный менеджмент становится индикатором ценностной ориентации общества, его стремления к модернизации, выбора критериев эффективности государственной экономической (промышленной) политики. Несмотря на это, в России становление коммуникационного менеджмента как системы, обусловленное объективно складывающимися условиями, происходит сложно, противоречиво требует существенной материальной, интеллектуальной, организационной и технической поддержки. Необходимо также преодолеть имеющиеся противоречия между: объективными и субъективными факторами развития; сиюминутными решениями задач организации и требованиями, предъявляемыми к стратегическому планированию; принципами корпоративного управления и условиями открытой экономики постиндустриального общества; наработками РК-технологий и необходимостью в комплексном, системном подходе к формированию эффективного коммуникативного пространства.

Рациональное использование коммуникативного ресурса в управлении характеризуется эффектом сетевого взаимодействия, который порождает возрастающую полезность данного ресурса и его постоянно возрастающую предельную производительность. Возникает своего рода положительная обратная связь, когда все участники коммуникации заинтересованы в расширении этой сети и получают прирост эффекта от такого расширения. Нетрадиционное понимание природы коммуникативного ресурса в управлении, а также научное осмысление задач, реализуемых концепцией коммуникационного менеджмента, требуют новых подходов к выбору моделей стратегии менеджмента организации. Эти подходы вытекают из сущности эффективности управления развитием.

Эффективность коммуникационного менеджмента определяется качеством наполнения классических функций управления новым содержанием, а также реализацией ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих подходов, маркетинговых и информационных технологий, инновационно-активностью социально-экономических систем. Общим критерий оценки эффективности коммуникационного менеджмента можно считать достигнутый уровень и динамику экономического развития организации. В качестве конкретных критериев оценки могут выступать компетентность персонала, информированность целевых аудиторий, стоимость нематериальных активов организации, динамика капитализации фирмы, уровень транзакционных издержек и др., которая извлекается из поступающих данных, являясь неотъемлемой частью работы менеджера. Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени менеджеры всех уровней тратят на обработку и обмен информацией, поступающей из разных источников (разнообразная текущая деловая информация: собрания, совещания, беседы, встречи, переговоры, прием посетителей и т.д.). В настоящее время информация стала важнейшим ресурсом социально-экономического и научно-технического развития любой организации и общества в целом. В связи с этим появилось новое понятие *информационный менеджмент*, который является подсистемой принятия решений и направлен на управление процессами создания, обработки и распределения информации.

Одной из главных функций информационного менеджмента является разработка такой оргструктуры, которая позволяла бы своевременно предоставлять объективную информацию в нужное место, в нужное время и в удобной форме для принятия эффективных решений. Внедрение информационного менеджмента диктуется следующими обстоятельствами: техническим развитием и интеграцией средств информационной технологии; необходимостью интеграции всех данных, определяющих эффективность и экономичность предприятия. Важное место в информационном менеджменте занимает накопление и управление базами данных, для чего на предприятиях создаются специальные административные структуры.

Информационный менеджмент не может быть делегирован, поскольку такое делегирование считается отходом от наиболее важной части управленческих обязанностей¹. Менеджеры должны быть очень активными в управлении собственной информацией и в своевременном получении необходимых для работы данных.

Существует прямая связь между информированностью и удовлетворенностью трудом. Чтобы лучше понять, как менеджеры используют информацию в организациях, разделим их информационные потребности на две составляющие: уровень, на котором используется

- документирование хода работ — сбор, обработка и организация хранения формальной бизнес-документации.

На современном этапе мирового экономического развития коммуникационный менеджмент становится индикатором ценностной ориентации общества, его стремления к модернизации, выбора критериев эффективности государственной экономической (промышленной) политики. Несмотря на это, в России становление коммуникационного менеджмента как системы, обусловленное объективно складывающимися условиями, происходит сложно, противоречиво требует существенной материальной, интеллектуальной, организационной и технической поддержки. Необходимо также преодолеть имеющиеся противоречия между: объективными и субъективными факторами развития; сиюминутными решениями задач организации и требованиями, предъявляемыми к стратегическому планированию; принципами корпоративного управления и условиями открытой экономики постиндустриального общества; наработками РК-технологий и необходимостью в комплексном, системном подходе к формированию эффективного коммуникативного пространства.

Рациональное использование коммуникативного ресурса в управлении характеризуется эффектом сетевого взаимодействия, который порождает возрастающую полезность данного ресурса и его постоянно возрастающую предельную производительность. Возникает своего рода положительная обратная связь, когда все участники коммуникации заинтересованы в расширении этой сети и получают прирост эффекта от такого расширения. Нетрадиционное понимание природы коммуникативного ресурса в управлении, а также научное осмысление задач, реализуемых концепцией коммуникационного менеджмента, требуют

новых подходов к выбору моделей стратегии менеджмента организации. Эти подходы вытекают из сущности эффективности управления развитием.

Эффективность коммуникационного менеджмента определяется качеством наполнения классических функций управления новым содержанием, а также реализацией ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих подходов, маркетинговых и информационных технологий, инновационно-активной социально-экономических систем. Общим критерий оценки эффективности коммуникационного менеджмента можно *создать* достигнутый уровень и динамику экономического развития организации. В качестве конкретных критериев оценки могут выступать компетентность персонала, информированность целевых аудиторий, стоимость нематериальных активов организации, динамика капитализации фирмы, уровень транзакционных издержек и др., которая извлекается из поступающих данных, являясь неотъемлемой частью работы менеджера. Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени менеджеры всех уровней тратят на обработку и обмен информацией, поступающей из разных источников (разнообразная текущая деловая информация собрания, совещания, беседы, встречи, переговоры, прием посетителей и т.д.). В настоящее время информация стала важнейшим ресурсом социально-экономического и научно-технического развития любой организации и общества в целом. В связи с этим появилось новое понятие *информационный менеджмент*, который является подсистемой принятия решений и направлен на управление процессами создания, обработки и распределения информации.

Одной из главных функций информационного менеджмента является разработка такой оргструктуры, которая позволяла бы своевременно предоставлять объективную информацию в нужное место, в нужное время и в удобной форме для принятия эффективных решений. Внедрение информационного менеджмента диктуется следующими обстоятельствами: техническим развитием и интеграцией средств информационной технологии; необходимостью интеграции всех данных, определяющих эффективность и экономичность предприятия. Важное место в информационном менеджменте занимает накопление и управление базами данных, для чего на предприятиях создаются специальные административные структуры.

Информационный менеджмент не может быть делегирован, поскольку такое делегирование считается отходом от наиболее важной части управленческих обязанностей¹. Менеджеры должны быть очень активными в управлении собственной информацией и в своевременном получении необходимых для работы данных.

Существует прямая связь между информированностью и удовлетворенностью трудом. Чтобы лучше понять, как менеджеры используют информацию в организациях, разделим их информационные потребности на две составляющие: уровень, на котором используется служит важным инструментом повышения эффективности управленческого планирования и контроля. Обычно они структурированы и функционируют на периодической (регулярной) основе (например предоставление ежедневных, ежемесячных или ежеквартальных отчетов по заранее установленным показателям). Вместе с тем многие проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, нельзя предвидеть, поэтому сформированные управленческие информационные системы могут не подходить для решения таких проблем, а выступают лишь в качестве систем поддержки принятия управленческих решений (расширяют возможности менеджера, принимающего решение за счет манипулирования известными данными), но не заменяют их.

Под **информационным обеспечением системы управления** понимается совокупность информации, необходимой и достаточной для принятия решений, а также методы и средства ее организации. Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обслуживании управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения (организационного, технического, программного, математического и др.). Необходимая менеджеру информация может быть получена в форме служебного документа (письменная информация), на собрании, совещании, в деловой беседе (устная информация). При этом управленческую информацию классифицируют по ряду признаков:

- по содержанию — экономическая, правовая, техническая и др.;
- по степени готовности к использованию — первичная (несистематизированные данные), промежуточная (содержит сведения, прошедшие через процесс предварительной «очистки» и систематизации), конечная (позволяет принимать обоснованные управленческие решения);
- по полноте — частичная (неполные данные об объекте) или комплексная (исчерпывающие сведения об объекте, позволяющие принимать обоснованные решения);
- по назначению — одноцелевая (связана с решением одной конкретной проблемы), многоцелевая (для нескольких различных проблем);

- по характеру — универсальная (приемлема для выбора решения разных проблем), функциональная (приемлема для выработки решения родственных проблем), индивидуализированная (приемлема для выработки решения конкретной, уникальной проблемы);
- по степени надежности — достоверная (из надежного источника), вероятностная (из ненадежного источника, поэтому возможны искажения данных или ложные сведения) и др.

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких основных этапов:

- первый этап — поиск и отбор необходимой информации, который бывает случайным или целенаправленным, выборочным сплошным, предписанным или инициативным, произвольным основывающимся на определенных критериях.
- второй этап - - классификация отобранной информации и приведение ее к состоянию, в котором она будет доступна (подбирается подходящий способ передачи) и понятна пользователю (письменная, табличная, графическая, символическая, звуковая форма и т.п.);
- третий этап — передача информации. Здесь возможно дублирование процесса по нескольким каналам связи, если информация имеет особо важное значение;
- четвертый этап — пользователь принимает, расшифровывает (при необходимости), осмысливает полученную информацию;
- пятый этап — осуществление обратной связи. Отправитель информации всегда ожидает ответной реакции от пользователя информации (подтверждающий сигнал о факте ее получения, степени понимания или непонимания заложенного в информации смысла). Устойчивая обратная связь позволяет партнерам по бизнесу существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь, различных помех, искажающих действительный смысл.

Помехой для качественного обмена информацией могут стать: технические неполадки (сбои в программе ЭВМ; различное понимание символов, с помощью которых информация передается; слабое знание иностранного языка и др.), физические или психологические моменты (усталость, рассеянность, слабая память или, наоборот, нетерпеливость, излишняя импульсивность, не позволяющие сосредоточиться); отсутствие интереса к информации, причиной которого могут быть неубедительные доводы, отсутствие выгоды, ориентации на конкретные действия и пр. Все это не позволяет одному из участников обмена информацией в полной мере донести ее содержание до своего партнера, а другому — должным образом ее воспринять, что в конечном итоге негативно отражается на качестве принятия и реализации управленческих решений обеих сторон.

Особо следует отметить тот факт, что актуальность управления Информационными ресурсами со временем лишь повышается, и сегодня информационно-технологические (ИТ) подразделения рассматриваются как неотъемлемая составляющая бизнес-стратегии. Функции ИТ-подразделений постоянно усложняются. От конкретных технологий комплексной автоматизации бизнеса в передовых компаниях осуществляется переход к управлению бизнес-процессами, которые способствуют реальному и измеримому росту производительности предприятия. Создание, поддержка, совершенствование и развитие не только информационных систем, но и всей ИТ-инфраструктуры находятся в сфере внимания как руководителей ИТ-служб, так и руководителей бизнес-подразделений, причем независимо от организационно-правовой формы и масштабов деятельности компании.

Принимая решение о построении или совершенствовании ИТ-инфраструктуры, важно не упустить из внимания следующие проблемные аспекты: разнородность и быстрый рост данных, надежное обеспечение защиты данных, рост эксплуатационных расходов. Если эти проблемы решать по мере их проявления и усиления, отказываясь от кардинальных мер, то ИТ-инфраструктура примет вид «залатанной» одежды, где каждая заплатка прикрывает свою дырку. С ростом бизнеса и внесением существенных изменений в ИТ-инфраструктуру данный подход не способен обеспечить ее надежное функционирование, при этом целостность и достоверность данных также проблематичны. Необходима консолидация информационных ресурсов, которая снижает эксплуатационные затраты, повышает производительность и упрощает управление ИТ-ресурсами. Централизованная инфраструктура обеспечивает также возможность управления из одного центра по единым для всех уровней иерархии правилам.

Однако холдингам, компаниям, имеющим региональные представительства или располагающимся на различных территориях, работать в централизованной системе достаточно сложно. Поэтому в подобных случаях чаще используются *распределительные системы*. Они имеют свои преимущества, особенно когда необходимые вычислительные мощности не обеспечиваются консолидированным центром обработки данных. По сути два вышеуказанных подхода к построению ИТ-инфраструктуры являются взаимоисключающими. Выбор одного из них или компромисс между ними зависит от решаемых каждой конкретной хозяйственной организацией задач. Как правило, распределительные системы управления

возникают? стихийно (для регистрации учетных операций), а централизованные создаются как системы управления (для анализа и управления)-

Централизованная информация более достоверна, и если она во • требуется всегда, то централизованное управление — по обстоятельствам. При этом стоимость возможного при выборе системы Р^м должна быть соизмерима со стоимостью его предотвращения. Поэтому ритмично развивающиеся компании поддерживают постоянный эволюционный процесс: централизация информационных ресурсов, становиться организация их использования, децентрализация и снова централизация.

И так постоянно в соответствии с развитием бизнеса. Именно такой подход способствует более эффективному использованию ИТ- ресурсов, повышению управляемости предприятием, возможности достижения поставленных стратегических и тактических целей.

Контрольные вопросы и задания

1. Что означает термин «стратегия организации» в понимании современного менеджмента?
2. Какие базовые элементы включает стратегия организации?
3. Что отражает генеральная стратегия организации?
4. Какие виды планов составляются в рамках стратегического планирования?
5. Из каких основных элементов состоит процесс стратегического планирования?
6. Дайте определение стратегическому управлению.
7. Назовите два основных конечных продукта стратегического управления.
8. Какие вам известны специфические стороны стратегического управления, выделяемые специалистами?
9. Назовите характерные тенденции развития и принципы стратегического управления в современных условиях.
10. Каким образом могут быть классифицированы организационные стратегии?
11. Что означает стратегия роста, стратегия сокращения, стратегия ограниченного роста?
12. Какова структура процессов стратегического управления?
13. Опишите процесс реализации стратегии организации. -.
14. Как проводится оценка эффективности стратегии организации?
15. Каковы преимущества, недостатки и ограничения стратегического управления?
16. Что в менеджменте означают термины «коммуникация» и «коммуникационные потребности»?
17. Какие четыре основных компонента модели коммуникации различают в процессе обмена информацией?
18. Что такое коммуникационный менеджмент?
19. Каково основное предназначение коммуникационного менеджмента?
20. Каким образом определяется эффективность коммуникационного менеджмента?
21. Что понимают под международным менеджментом и какова его специфика?

Глава 5

Управление финансовыми потоками и хозяйственными рисками

5.1. Финансовый менеджмент

Сложность и многогранность внешних и внутренних финансовых отношений хозяйствующих субъектов определяют необходимость организации высокоэффективного управления финансами. Грамотное управление предприятием во многом состоит в умении рационально распоряжаться денежными средствами и другими ресурсами. Управление финансами отдельных субъектов хозяйствования в странах с рыночной экономикой получило название «финансовый менеджмент».

Финансовый менеджмент нацелен на управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия (фирмы) на основе современных методов, которые позволяют оценить: риск и выгодность того или иного способа вложения денег; эффективность работы фирмы; скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

Являясь составной частью общего менеджмента предприятия, финансовый менеджмент занимает в нем центральное место, поскольку позволяет координировать результаты и повышать эффективность производственного менеджмента, маркетинга, менеджмента персонала и других составных частей общего менеджмента предприятия.

Финансовый менеджмент можно определить и как управление финансами¹ предприятия, т.е. процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов. Финансовый менеджмент как самостоятельная наука сформировался относительно недавно — в начале XX в., когда Г. Марковиц в своих трудах изложил методологию принятия решений в области инвестирования в финансовые активы и предложил соответствующий научный инструментарий.

Дальнейшее развитие финансовый менеджмент получил в исследованиях, посвященных ценообразованию ценных бумаг, разработке концепции эффективности рынка капиталов, созданию моделей оценки риска и доходности и их эмпирическому подтверждению, разработке новых финансовых инструментов и т.д. В частности, в 1960-е годы была разработана **модель оценки доходности финансовых** увязывающая систематический риск и доходность финансовых операций в условиях неопределенности. Широкою

известность получила альтернативная САРМ *теория арбитражного ценообразования*, согласно которой фактическая доходность любой акции складывается из двух частей: нормальной (ожидаемой) доходности и рискованной (неопределенной) доходности¹. Две другие альтернативные модели САРМ — *теория ценообразования*) и *теория предпочтений состояний в условиях* — пока не получили достаточного развития и находятся в стадии становления. В целом за столетний период своего существования финансовый менеджмент значительно расширил круг изучаемых проблем. Если при своем зарождении он рассматривал в основном финансовые вопросы создания новых фирм и компаний, а впоследствии — управление финансовыми инвестициями и проблемами банкротства, то в настоящее время финансовый менеджмент включает практически все направления управления финансами предприятия³.

К настоящему времени финансовый менеджмент полностью сформировался, причем не только как самостоятельное научное направление и практическая деятельность, но и как учебная дисциплина. Более того, ряд проблем финансового менеджмента в последние годы получил углубленное развитие в относительно самостоятельных областях знаний — финансовом анализе, инвестиционном менеджменте, риск-менеджменте, антикризисном управлении предприятием при угрозе его банкротства и др. Эффективный финансовый менеджмент позволяет обеспечивать высокие темпы развития предприятия, постоянный рост собственного капитала, существенно повышать его конкурентоспособность на товарном рынке.

Финансовый менеджмент, как и менеджмент вообще, с одной стороны, может рассматриваться как искусство, поскольку большинство финансовых решений ориентировано на будущие финансовые успехи компании, что нередко предполагает использование интуитивной комбинации методов решения проблем, основанной на знании экономики рынка. С другой стороны, это наука, так как принятие любого финансового решения требует не только знаний концептуальных основ управления фирмой и научно обоснованных методов их реализации, но и научных знаний общих закономерностей развития рыночной экономики.

Следует отметить, что понятие «финансовый менеджмент» неравнозначно понятию «управление финансами». Понятие «финансовый менеджмент» применимо к предпринимательской деятельности коммерческой организации (предприятия) в условиях рынка. Что касается понятия «управление финансами», то оно является более широким: оно присутствует во всех экономических формациях, в том числе и в административно-плановой экономике¹. Управление финансами осуществляется как на уровне государства, так и на уровне организации; это направление управленческой деятельности свойственно и коммерческим, и некоммерческим организациям.

Таким образом, финансовый менеджмент — это особая подсистема в общей системе управления предприятием, функционирование которой направлено на достижение общих целей организации. Будучи управляемой системой, финансовый менеджмент в определенной мере подвержен государственному регулированию через налоги, лицензии, тарифы, ставки рефинансирования и т.п. То есть финансовый менеджмент является объектом управления, испытываемый воздействие потока управленческих решений. Поэтому при обосновании способа формирования финансового менеджмента на предприятии следует соблюдать *принцип системности*.

Этот принцип необходимо учитывать еще и потому, что финансовый менеджмент является системой взаимосвязанных элементов, таких, как: организационная структура, кадры, методы, инструментарий, информационное обеспечение, технические средства, которые оказывают влияние на решение стратегических и оперативных вопросов организации в целом и ее подразделений.

Элементы финансового менеджмента должны работать в едином комплексе, причем синхронно с фазами жизненного цикла развития организации (предприятия). Только тогда будет достигнут синергетический эффект, что в конечном итоге приведет к росту производительности труда и снижению издержек производства.

При построении подсистемы финансового менеджмента наряду с принципом системности необходимо учитывать также следующие принципы.

- **Интегрированность** с общей системой управления предприятием. В какой бы сфере деятельности предприятия ни принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на формирование денежных потоков и результаты финансовой деятельности.
- **Адаптивность**. Подсистема финансового менеджмента не обособлена рамками предприятия, поэтому должна постоянно учитывать изменения внешней среды и своевременно вносить соответствующие корректировки.
- **Функциональность и динамизм управления**. Это означает соответствие реализации механизма финансового менеджмента (и изменений в нем) поставленным общим целям и стратегическим направлениям развития организации.

- **Комплексность.** Данный принцип предполагает взаимодополнение элементов и инструментов финансовой системы, приемов и методов, применяемых в коммерческой деятельности для достижения поставленных целей (комплексный характер принятия и реализации управленческих решений).

- **Многовариантность подходов к разработке управленческих решений.** Подготовка каждого управленческого решения в сфере привлечения и использования финансовых ресурсов, оптимизации ежедневного оборота должна учитывать альтернативные действия.

Финансовый менеджмент каждой коммерческой организации в состав общего финансового управления наряду с финансово-кредитным механизмом государства и управлением финансами в некоммерческих организациях. При этом финансовый менеджмент включает:

- **разработку и реализацию финансовой политики** организации (фирмы) с использованием разных финансовых инструментов. В рамках единой финансовой политики организации, разрабатываемой на высшем уровне управления, определяются в глобальных масштабах источники финансовых ресурсов и их распределение в рамках организации. Такая политика затрагивает все стороны хозяйственной деятельности фирмы -- научно-техническую, производственную, движение материальных и финансовых потоков и т.д.

Эффективность финансовой политики зависит от ее гибкости, адаптируемости к особенностям денежного рынка, налоговому законодательству, валютному регулированию, от связей фирмы с банками. Важнейшими инструментами финансовой политики служат различные методы распределения и перераспределения прибылей, своевременное обеспечение производства необходимыми финансовыми ресурсами;

- **принятие решений по финансовым вопросам**, их конкретизацию и выработку методов реализации. Важнейшие решения, принимаемые в области финансового менеджмента, относятся к вопросам инвестирования (оптимизация структуры активов, разработка инвестиционной политики и средств ее реализации, разработка и утверждение инвестиционных проектов, управление портфелем ценных бумаг) и выбору источников финансирования (оптимальное сочетание использования собственных и привлеченных средств, политика привлечения капитала на наиболее выгодных условиях, дивидендная политика и др.).

- **информационное обеспечение** путем составления анализа финансовой отчетности фирмы, целью которого является доведение до управленческого звена информации оперативного финансового учета, необходимого для оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности фирмы, принятия оптимальных управленческих решений и контроля за их реализацией. *Управленческий учет* как система внутрифирменного управления включает четыре вида учета и отчетности, каждый из которых выполняет свои специфические функции и имеет определенные формы отчетности:

- бухгалтерский — фиксирует результаты текущей хозяйственной деятельности;

- оперативный — обслуживает повседневное управление фирмой по определенным операциям и видам хозяйственной деятельности;

» финансовый - - содержит информацию об использовании всех денежных средств и ресурсов финансово-хозяйственной деятельности: расчеты с поставщиками, покупателями и другие финансовые операции (акции, дивиденды, векселя, кредиты, проценты и т.д.);

- статистический — является обязательным для каждой фирмы и может осуществляться как по данным оперативного и финансового учета, так и с помощью самостоятельного наблюдения (статистическая информация дополняет финансовую, в частности, о тех процессах и явлениях, которые не имеют стоимостной оценки);

- **оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций** (оценку затрат на капитал; финансовое планирование и контроль);

- **организацию аппарата управления** финансово-хозяйственной деятельностью фирмы.

В финансовом менеджменте применяются методы, средства и инструменты, обеспечивающие достижение общих целей деятельности фирмы в целом (максимизация цены фирмы путем наращивания ее капитализированной стоимости) или ее отдельных производственно-хозяйственных звеньев -- центров прибыли'. Например, такими целями могут быть:

- максимизация прибыли;

- устойчивая норма прибыли в плановом периоде;

- увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (акционеров) фирмы;

- повышение курсовой стоимости акций фирмы.

Для достижения поставленных целей в рамках управления финансами организации (предприятия, фирмы) должны принимать эффективные решения по трем ключевым направлениям: инвестиционная политика, управление источниками средств и дивидендная политика. В конечном счете все намечаемые цели ориентированы на благополучие собственников организации в текущем периоде и в перспективе.

Достижение целей финансового менеджмента, как правило, получает выражение в обеспечении максимизации рыночной стоимости предприятия, что соответствует финансовым интересам его владельцев. В процессе достижения своих целей финансовый менеджмент решает такие задачи, как нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития фирмы и принимаемыми решениями в краткосрочном и долгосрочном финансовом управлении. В краткосрочном финансовом управлении, например, принимаются решения о сочетании таких целей, как увеличение прибыли и повышение курсовой стоимости акций, поскольку эти цели могут противодействовать друг другу. Это возникает в случае, когда фирма, инвестирующая капитал в развитие производства, несет текущие убытки, рассчитывая на получение высокой прибыли в будущем, которая обеспечит рост стоимости ее акций. Фирма может воздерживаться от инвестиций в обновление основного капитала ради получения высоких текущих прибылей, что впоследствии отразится на конкурентоспособности ее продукции и приведет к снижению рентабельности производства, а затем --к падению курсовой стоимости ее акций и, следовательно, к ухудшению положения на финансовом рынке.

В долгосрочном финансовом управлении, ориентированном на те же конечные цели, прежде всего учитываются факторы риска и неопределенности, в частности при определении предполагаемой цены акций как показателя отдачи на вложенный капитал. Основные направления формирования финансовой стратегии фирмы охватывают: структуру капитала; приобретение капитала; распределение капитала; управление дивидендами. При этом финансовый менеджмент предполагает решение следующих задач:

- обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития фирмы в предстоящем периоде (определение общей потребности в финансовых ресурсах на предстоящий период и их обеспечение);
- обеспечение наиболее эффективного использования сформированного объема финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности фирмы (оптимальное распределение финансовых ресурсов и их пропорциональное использование);
- оптимизация денежного оборота (эффективное управление денежными потоками фирмы в процессе кругооборота ее денежных средств);
- обеспечение максимизации прибыли при предусмотренном уровне финансового риска (эффективное управление активами фирмы, оптимизация их размера и состава);
- обеспечение минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли (эффективное управление финансовыми рисками, присущим как отдельным операциям, так и финансовой деятельности в целом);
- обеспечение постоянной финансовой стабильности в процессе развития фирмы (высокий уровень финансовой устойчивости и платежеспособности на всех этапах развития, достаточный уровень финансирования инвестиционных потребностей).

Все вышеназванные задачи финансового менеджмента взаимосвязаны, хотя отдельные из них носят разнонаправленный характер. Последние должны быть согласованы и оптимизированы между собой для их эффективной реализации и достижения главной цели организации.

Следовательно, важными задачами финансового менеджмента являются определение приоритетов и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов различных хозяйственных подразделений в принятии инвестиционных проектов и выборе источников их финансирования.

Принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутрифирменными, означает повышение рыночной стоимости фирмы при обеспечении ее достаточной финансовой устойчивости и платежеспособности, оптимизации соотношения уровней прибыли и риска.

Как и каждая управляющая система, финансовый менеджмент предполагает наличие объекта управления. Таким объектом выступают финансы предприятия и его финансовая деятельность. Управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, является центральным вопросом в финансовом менеджменте. Поток финансовых ресурсов составляют денежные средства:

- полученные в результате производственно-хозяйственной Деятельности фирмы;
- полученные на финансовых рынках в виде кредитов, а также Посредством продажи акций и облигаций;
- возвращенные субъектами финансового рынка в качестве Илаты за капитал в форме процентов и дивидендов;
- инвестированные и реинвестированные в развитие производственно-хозяйственной деятельности фирмы;
- направленные на уплату налогов.

Основные источники финансовых ресурсов промышленных предприятий показаны в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Основные источники финансовых ресурсов промышленных предприятий

<i>Источник финансовых ресурсов предприятий</i>
<p>1. Собственный капитал (собственные средства):</p> <ul style="list-style-type: none"> • амортизация; • прибыль от основной, вспомогательной и непрофильной деятельности; <p>акционерный капитал (выпуск и последующая эмиссия акций)</p> <p>2. Заемный капитал (отечественный или иностранный):</p> <p>финансовая помощь (кредиты, ссуды, займы) государства, коммерческих частных или смешанных структур;</p> <ul style="list-style-type: none"> • материально-техническая поддержка; <p>долевое участие в производстве или капитале (совместное предприятие или производство)</p> <p>3. Привлеченные средства заказчика (предоплата)</p> <p>4. Централизованные средства федерального бюджета</p> <p>5. Дополнительный источник (продажа активов: земли, производственных <u>мощностей, оборудования и др.</u>)</p>

Свои цели и задачи финансовый менеджмент реализует путем осуществления функций, объединяемых в две группы:

1) **функции финансового менеджмента как управляющей системы** — разработка финансовой стратегии предприятия; создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по всем направлениям финансовой деятельности; формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов управленческих решений; проведение анализа финансовой деятельности предприятия; планирование финансовой деятельности по основным направлениям; разработка действенной системы стимулирования реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности; эффективный контроль за реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности;

2) **функции финансового менеджмента как специальной области управления предприятием** — управление активами; управление капиталом; управление инвестициями; управление денежными потоками; управление финансовыми рисками.

Каждая из названных функций может быть конкретизирована с учетом специфики предприятия как объекта финансового управления и основных форм его финансовой деятельности. В частности, в функции финансового менеджмента входят: анализ финансовой отчетности; прогнозирование движения денежных средств; выпуск акций; получение займов и кредитов; операции с инвестициями; оценка операций слияния и поглощения фирм.

Финансовый менеджмент на предприятии, представляя собой особую систему экономических отношений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, осуществляет и другие не менее важные функции, в числе которых следующие:

- ресурсообразующая — предполагает формирование в необходимом объеме финансовых ресурсов из различных альтернативных источников, отбираемых по критерию минимизации стоимости их привлечения и стратегических целей развития предприятия;
- распределительная - - предполагает оптимизацию пропорций распределения общей суммы имеющихся и привлеченных финансовых ресурсов в разрезе отдельных целевых (специальных) фондов, обеспечивающих различные направления финансирования операционной и инвестиционной деятельности, возврат основной суммы долга по ранее полученным кредитам и т.д.;
- контрольная - - предполагает осуществление финансового контроля за результатами операционной и инвестиционной деятельности предприятия, а также за процессом формирования, распределения и использования финансовых ресурсов в соответствии с плановыми и фактическими бюджетами.

Все функции и экономические методы финансового менеджмента разделяют на два блока.

1. Блок по управлению внешними финансами — предполагает реализацию отношений фирмы с юридически и хозяйственно самостоятельными субъектами рынка, включая собственные дочерние компании, выступающие в качестве клиентов, заимодателей, поставщиков и покупателей продукции фирмы, а также акционерами " финансовыми рынками. Сюда входят: во-первых, управление оборотными активами фирмы; движением денежных средств; расчетами с клиентами; управление

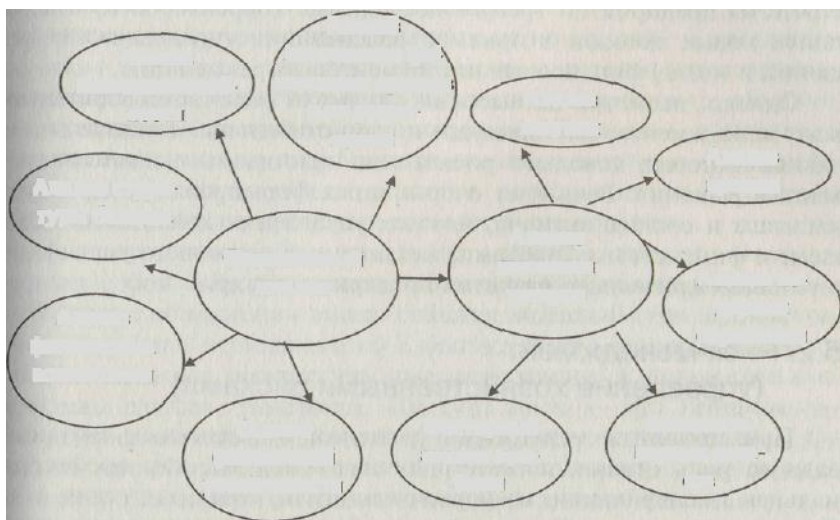
производственными запасами и ПР-; во-вторых, привлечение краткосрочных и долгосрочных внеш-**их источников финансирования.

2. Блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю включает: контроль за ведением производственного учета; состав-196

II. Организация как объект управления 5. Управление финансовыми потоками и хозяйственными рисками ление сметы затрат, контроль за выплатой заработной платы и налогов; сбор и обработку данных бухгалтерского учета для внутреннего управления финансами и для предоставления данных внешним пользователям; составление и контроль за правильностью финансовой отчетности (баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и др.); анализ финансовой отчетности и использование его результатов для внутреннего и внешнего аудита; оценка финансового состояния фирмы на текущий период и ее использование как для принятия оперативных управленческих решений, так и в целях планирования.

Процесс управления финансовой деятельностью предприятий базируется на **механизме финансового менеджмента**. Он представляет собой систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия. В его структуру входят следующие элементы:

- **государственное нормативно-правовое регулирование** финансовой деятельности -- финансовая политика государства (принятие законов и нормативных актов и контроль за их соблюдением);
 - **рыночный механизм регулирования** финансовой деятельности предприятий — финансовый рынок в разрезе отдельных его видов и сегментов (спрос и предложение на финансовом рынке формируют уровень цен и котировок по отдельным финансовым инструментам, определяют доступность кредитных ресурсов, выявляют среднюю норму доходности капитала, определяют систему ликвидности отдельных фондовых и денежных инструментов);
 - **внутренний механизм регулирования отдельных аспектов** финансовой деятельности предприятия — формируется в рамках самого предприятия, регламентируя те или иные оперативные управленческие решения по вопросам финансовой деятельности (система внутренних норм, нормативов и требований по отдельным аспектам финансовой деятельности);
 - **система конкретных методов и приемов** управления финансовой деятельностью предприятия -- методы технико-экономических расчетов, экономике-статистические, экономике-математические, сравнения и др.
- Эффективный механизм финансового менеджмента способствует результативному осуществлению всех остальных функций производственно-хозяйственного управления, позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед предприятием цели и задачи. В условиях напряженной конкурентной борьбы на современном рынке руководителям предприятий приходится постоянно принимать и сложные управленческие решения, направленные на повышение прибыльности и укрепление финансовой стабильности своего предприятия. На этапе подготовки таких решений руководителю необходимо располагать результатами всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. На рис. 5.1 представлены



основные компоненты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Рис. 5.1. Основные компоненты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Развитие рыночных отношений в России обусловило повышение роли финансов в целом и финансов предприятий в частности¹. Финансы предприятий стали основными показателями, характеризующими конечные результаты их деятельности. Причем количественные и качественные параметры финансового состояния предприятия определяют его место на рынке. Все это привело к повышению роли управления финансами как на макро-, так и на микроуровне. Поэтому финансовый менеджмент, как искусство управления финансами, уверенно входит в российскую практику хозяйствования, используя богатый арсенал методов, накопленных в рыночной экономике.

В отличие от западного, сравнительно стабильного, российский финансовый менеджмент характеризуется высоким динамизмом и непредсказуемостью в силу происходящих быстрых перемен во внешних и внутренних условиях хозяйствования. Зачастую те управленческие решения, которые еще вчера обеспечивали предприятию финансовый успех, сегодня могут привести к прямо противоположному результату. В связи с этим финансовая идеология и стратегия предприятий требует постоянных корректировок, ведется поиск новых методов и приемов обоснования управленческих решений и новых финансовых инструментов их реализации.

Однако, несмотря на высокий динамизм российского финансового менеджмента, ему присущи и свои стабильные принципы, без знания которых довольно рискованно принимать любые ответственные решения. Речь идет о принципах формирования структуры капитала и составе активов, методах управления денежными потоками и финансовыми рисками, механизме финансового управления в условиях кризисного развития предприятия и др.

5.2. Риск-менеджмент

(управление хозяйственными рисками)

При принятии менеджером решений в различных ситуациях важную роль играют такие его личные качества, как профессиональная квалификация, информированность, опыт, интуиция и др. Однако в современной практике хозяйственного управления наличия лишь субъективных факторов недостаточно. Нестабильность и неопределенность в экономике, следствием которых стала непредсказуемость хозяйственных ситуаций, диктует менеджерам необходимость учета возможного предпринимательского риска.

В реальной практике вообще не существует бизнеса без риска. Риск подвержены все хозяйствующие субъекты и во времени, и в пространстве. Он стал не только неизбежной, но и неотъемлемой частью современного бизнеса. Поэтому на любом из этапов производственно-хозяйственной деятельности следует заранее предусматривать и учитывать влияние рисков на возможный конечный результат.

Полное отсутствие риска в деловой предпринимательской среде может вредить национальной экономике, подрывая ее динамичность и эффективность. При этом не обеспечивается каждому субъекту рыночных отношений возможность занять подходящие позиции в той зоне экономики, где степень риска отвечает его наклонностям и личным качествам. Управленческую стратегию риска более точно охарактеризовал один из учредителей американской компании Стефан Джобс: «Мы нанимаем действительно великолепных людей и создаем атмосферу, в которой люди могут ошибаться и развиваться». Стратегия риска жизненно необходима предприятиям для быстрого экономического роста. Согласно экономическому закону Бозма-Боэрка, существующие средства производства обеспечивают наилучшие результаты антрепренерской деятельности за счет большого риска.

Риск в хозяйственной деятельности (отношениях) — это экономическая категория, поскольку он связан с вероятностью возникновения потерь (материальных, трудовых, финансовых), убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли или, напротив, с вероятностью получения благоприятного конечного результата. Риск означает определенное действие, совершаемое в надежде на счастливый исход по принципу «повезет — не повезет».

Отличительная особенность риска состоит в том, что он представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (убыток, ущерб, проигрыш); нулевой (без видимых последствий для организации) и положительный (прибыль, выгода, выигрыш). По сути риск — это неопределенность, изменчивость доходов, некий шанс, перспектива развития. Он изначально предполагает отклонение действительного от ожидаемого (например, предпринимательской идеи от развития бизнеса).

До настоящего времени не выработано общепринятого определения понятия «риск», что объясняется прежде всего многообразием рисков, различной степенью их влияния на развитие бизнеса и разной степенью чувствительности к ним бизнеса. Например, Э.А. Уткин сопоставляет риск с определенными количественными потерями материальных, трудовых или финансовых ресурсов при реализации плана каких-либо действий¹. В свою очередь Д. Шеннон дает определение риска применительно к возможной оценке результата ведения бизнеса: «Риск — это степень определенности (или неопределенности), связанной с получением ожидаемых в будущем доходов². «Риск — это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых подавленные цели частично или полностью не достигаются» — так считает Г.Б. Клейнер, рассматривая риск применительно к принятию стратегических решений¹.

Все факторы, влияющие на риск, разделяют на объективные и субъективные². К объективным факторам относят те, которые не зависят от данного предприятия и целевых действий его персонала. Субъективными являются факторы, непосредственным образом связанные с деятельностью предприятия, его ресурсным потенциалом, целевыми действиями персонала. Риска можно избежать, если вовремя

уклониться от мероприятия, связанного с риском. Однако для предпринимателя избежание риска зачастую означает отказ от возможного получения дополнительной прибыли.

Риском можно управлять, используя различные подходы и методы, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать своевременные меры снижения степени риска. **Управление риском** означает правильное понимание степени риска (для избежания неоправданного риска), который угрожает имуществу, а также тем или иным результатам хозяйственной деятельности, своевременное принятие и реализация соответствующих данной степени риска решений,

К *субъектам риска* относят либо тех, кто принимает риск на себя полностью, частично или опосредованно, либо тех, кто управляет рисками (имеет возможность влиять на ход разработки и реализацию стратегии развития предприятия).

Эффективность организации системы управления рисками во многом определяется **классификацией рисков** — разделением их на отдельные группы по определенным признакам. Это позволяет четко определить место каждого вида риска в общей системе рискованных событий и подобрать свой прием или метод эффективного управления. В настоящее время к наиболее известным видам риска относятся следующие:

- по характеру возникновения -- внешние, внутренние (внутренние риски разделяют на объективные и субъективные¹);
- по времени возникновения ~ ретроспективные, текущие, перспективные;
- по роду опасности — техногенные, природные, смешанные;
- по характеру действий — чистые (простые), спекулятивные;
- по масштабам воздействия - - катастрофические, критические, значительные, умеренные, незначительные;
- по чувствительности к рискам различных организаций и заинтересованных лиц — допустимые, приемлемые, недопустимые;
- по сфере возникновения - - производственные, финансовые, коммерческие (риски при сделках), торговые, социальные;
- по роду деятельности — предпринимательские, организационные, профессиональные, личные, инвестиционные, банковские, маркетинговые, транспортные, страховые, расчетные и т.д.

Различают также: систематические и несистематические риски, которые могут быть предсказуемыми и непредсказуемыми, явными и скрытыми, измеримыми и неизмеримыми, прогнозируемыми и непрогнозируемыми, прямыми и косвенными; макроэкономические риски и риски ближней окружающей среды; риски, связанные с возникновением непредвиденных форсмажорных обстоятельств; экологические риски (вследствие нарушения законов об охране окружающей среды), юридические (отсутствие лицензий на осуществление деятельности, невыполнение договоров и т.д.); риски обстоятельств (непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, нарушение технологии и техники безопасности) и др.

Рассмотрим наиболее распространенные виды риска, имеющие особый практический интерес.

Техногенные риски порождаются хозяйственной деятельностью человека (техногенные аварии и катастрофы).

Природные риски связаны со стихийными бедствиями, такими как наводнения, землетрясения, ураганы, тайфуны, пожары, извержения вулканов и т.д.

Смешанные риски возникают в результате негативных событий природного характера (вызванных непродуктивной хозяйственной деятельностью человека).

Чистые (статические) *риски* связаны только с потерями для предпринимательской деятельности, т.е. наносят ущерб предприятиям.

Спекулятивные (динамические) *риски* — это риски непредвиденных изменений стоимостных оценок, управленческих решений, а также изменений рыночных отношений или политических обстоятельств),

Производственные риски — это риски, характерные для производственной деятельности- Они связаны с убытками от остановки производства, с неадекватным использованием трудовых ресурсов, сырья и материалов (высокие материальные затраты), рабочего времени, с моральным и физическим износом оборудования, а также с внедрением в производство новой техники и технологии.

Финансовые риски возникают в процессе отношений предприятия с финансовыми институтами (банками, финансовыми, инвестиционными, страховыми компаниями, биржами и др.). Они означают вероятность потерь финансовых ресурсов (денежных средств) по причине инфляционных факторов, изменения (роста) учетных ставок банка, изменения (снижения) стоимости ценных бумаг и др. Их разделяют на два вида¹:

- риски, связанные с покупательной способностью денег. К ним относятся инфляционные (денежные доходы обесцениваются) и дефляционные (падение уровня цен и снижение доходов) риски, валютные риски (изменение курса валют), риски ликвидности (возможные потери при реализации ценных бумаг или товаров из-за изменения их качества и потребительской стоимости);

- риски, связанные с вложением капитала. К ним относятся инвестиционные риски (возникают при вложении инвесторами своих средств в инвестиционные проекты с целью получения прибыли - риск упущенной выгоды, риск снижения доходности)¹, кредитные риски (опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору; риск, при котором эмитент, выпустивший долговые обязательства — ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать по ним проценты или основную сумму долга) и риски прямых финансовых потерь, в числе которых:

- биржевой риск — опасность потерь от биржевых сделок;
- селективный риск — от неправильного выбора способа вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими ценными бумагами;
- риск банкротства — опасность неправильного использования капитала, полной потери собственного капитала, неспособность рассчитываться по принятым обязательствам;
- риск по принятым обязательствам — опасность убытков по вине конкурентов, сотрудников, партнеров в связи с изменениями условий выполнения обязательств и др.

Маркетинговые риски связаны с потерей рынков сбыта продукции, с изменением потребительских требований, с неэффективным «портфелем заказов», изменением потребительского спроса и т.д. Риск маркетинга включает также последствия от неудовлетворительной рекламы, неправильной ценовой и ассортиментной политики, появления новых конкурентов или товаров-субститутов.

Под *коммерческим риском* понимается риск, связанный с финансово-хозяйственной деятельностью (неопределенность коммерческой сделки, неплатежеспособность партнера), ориентированной на получение максимальной прибыли. Он возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием. По имущественному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые и финансовые.

Имущественные риски — это вероятность потерь имущества по причинам: злоупотреблений, халатности, порчи имущества, краж, Диверсий, стихийных бедствий, отчуждений имущества и т.п.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытка-^ по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, недопоставки товара и т.п.

Социальные риски непосредственно связаны с жизнью, здоровьем и трудоспособностью работников предприятия, а также их личностными характеристиками и условиями труда.

Профессиональные риски связаны с выполнением работниками и должностными лицами своих профессиональных обязанностей.

Банковские риски представляют собой опасность потерь при проведении банковских операций. Они могут иметь внешние причины возникновения (страновой и валютный риски) и внутренние (риски пассивных и активных операций, риски, связанные со спецификой клиента).

Страховой риск возникает от неэффективной страховой деятельности как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах перестрахования, формирования страховых резервов и т.д.

Транспортные риски связаны с возможными убытками при транспортировке товара (порча, утрата, кража и др.).

Предпринимательские риски связаны с потерями предпринимательской прибыли. Потеря прибыли может складываться из материальных (дополнительные затраты), трудовых (потери рабочего времени), финансовых потерь (денежный ущерб от штрафов, невозвращенных долгов и др.), потерь времени (бизнес-процесс идет медленнее, чем намечено) и особых видов потерь (нанесение ущерба окружающей среде и здоровью людей, престижу предприятия и т.п.). Следует отметить, что в производственно-хозяйственной практике существует большое количество разных форм проявления рисков¹, при этом один и тот же вид риска может обозначаться различными терминами для разных отраслей и направлений деятельности.

В экономической теории к настоящему времени пока еще четко не разработана общепринятая исчерпывающая классификация предпринимательских рисков. Тем не менее специалисты, исследующие данную тему, предлагают следующую их классификацию.

- *Деловые риски* — связаны с возможностью ухудшения общего состояния компании, снижением стоимости ее активов.
- *Организационные* — связаны с возможными ошибками менеджмента и сотрудников компании, проблемами внутрикорпоративного характера.

¹ Предприятия работают в разных экономических условиях, имеют отличающийся экономический и технический потенциал, внутреннюю среду, кадровый состав и т.д. Поэтому на каждом предприятии возникают риски, присущие непосредственно данной компании, которые связаны со спецификой экономической, организационной, производственной и других видов деятельности (например, мошенничество со стороны персонала; неэффективная организация труд³ система вознаграждений, не обеспечивающая соответствующего стимула, и т.п.)

- *Рыночные* — связаны с нестабильностью экономической ситуации, финансовыми потерями вследствие ухудшения рыночной конъюнктуры, потерей ликвидности и т.д.
- *Кредитные* связаны с возможностью невыполнения контрагентами своих обязательств.
- *Юридические* — связаны с возможностью изменения законодательства в период прохождения сделки, юридически некорректно составленной документацией и т.д.
- *Технико-производственные* — связаны с возможностью возникновения аварий, пожаров, проектных ошибок и т.д.

По причине наличия большого количества хозяйственных рисков на Западе процесс управления ими, получивший название «*риск-менеджмент*», выделился в самостоятельную научно-прикладную дисциплину. Становление риск-менеджмента как прикладной науки приходится на 1973 г., когда была упразднена Бреттон-Вудская система фиксированных валютных курсов и переход к системе свободно плавающих курсов валют явился мощным стимулом в первую очередь для промышленно развитых стран к управлению валютными рисками. Это связано с тем, что сегодня стоимость активов компаний может изменяться буквально в течение нескольких секунд, финансовые инструменты и методы управления ими все более усложняются.

В основе риск-менеджмента заложены целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска. Это искусство получения и увеличения дохода (прибыли) в современной неопределенной хозяйственной ситуации. То есть задача риск-менеджмента заключается не в том, чтобы менеджерам избегать риска, а в том, чтобы им управлять. По экономическому содержанию риск-менеджмент представляет собой определенную систему управления рисками, возникающими в процессе производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности. Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательской деятельности, которая заключается в получении наибольшей прибыли при минимальных затратах и оптимальном (приемлемом для предпринимателя) соотношении прибыли и риска.

Как система управления риск-менеджмент состоит из двух под-: управляемой подсистемы (объект управления) и управляющих подсистем (субъект управления). *Объектом управления* в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами: между страхователем и страховщиком, кредитором и заемщиком, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.д. *Субъект управления* в риск-менеджменте — это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию, активизатор, актуарий, андеррайтер и др.), которая посредством различных приемов и способов управления осуществляет целенаправленное воздействие на функционирование объекта управления.

Как было указано выше, риск -- это вероятное будущее (под ним понимается следствие действия или бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения результатов, влияющих на деятельность предприятия, на достижение целей бизнеса как положительно, так и отрицательно), а проблема — настоящее. В бизнесе борьба с наступившим кризисом связывается обычно с решением тех или иных проблем, а принятие своевременных мер по недопущению кризисных проявлений — с управлением рисками. Из хозяйственной практики известно, что профилактика кризисных проявлений обходится предприятию намного дешевле борьбы с самим кризисом и устранением его последствий. Значит, риск необходимо предвидеть, стремясь снизить до более низкого уровня, управлять им, чтобы он не превратился в проблему. Поэтому руководители передовых предприятий России в последние годы вводят в систему управления функции риск-менеджмента.

Управление рисками сегодня представляет собой один из наиболее динамично развивающихся видов профессиональной деятельности в структуре общего менеджмента. В штате крупных компаний введена особая должность — менеджер по риску (риск-менеджер), в чьи обязанности входит обеспечение снижения всех видов возможных рисков. Риск-менеджер участвует в принятии рискованных решений и наряду с другими специалистами несет ответственность за их результаты.

Организация риск-менеджмента представляет собой целевую систему комплексных мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском. Такая система ориентирована на снижение вероятности возникновения случайных негативных событий и их последствий. Основными этапами организации риск-менеджмента являются:

- анализ окружающей обстановки.
- процесс выработки и обоснования цели риска, где цель риска - - результат, который необходимо получить (например, цель рискованных вложений капитала — получение максимальной прибыли). Цели риска должны быть четкими и сопоставимыми с риском;
- определение вероятности наступления тех или иных событий, выявление основных источников рисков;
- идентификация и классификация рисков по заданным признакам;
- выявление степени и величины риска;

- определение вероятности нанесения убытков, недостижения цели или недополучения запланированного результата;
- определение границ допустимого риска и достижения компромисса целей всех участников разработки и реализации стратегии развития предприятия по критериям рынка;
- выбор стратегии управления риском, необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения. На этом этапе организации риск-менеджмента часто используется определенный стереотип действий для типовых ситуаций, который складывается из опыта и знаний ответственного менеджера в процессе его работы и служит основой автоматических навыков в работе. При отсутствии типовых ситуаций менеджер должен переходить к поискам новых приемлемых для организации рискованных решений¹;
- осуществление целенаправленного воздействия на риск.

Идентификация риска — это основные данные, на которых базируются последующие действия. Для определения факторов возникновения риска и идентификации его вида необходимо наличие надежного источника информационного обеспечения. При идентификации риски нельзя объединять, поскольку такое действие может привести к снижению их значимости, а значит, и к принятию неверного решения. Каждый риск должен определяться и оцениваться отдельно, и чем точнее он при этом идентифицируется, тем легче принять адекватное ему решение. При этом необходимо ограничиться теми рисками, на которые предприятие и его сотрудники, принимающие решения, могут оказывать воздействия, реализуя соответствующие решения. Идентификация риска должна охватывать все виды рисков — как внешние риски, связанные с изменением окружения на рынке и в отрасли, так и внутренние, обусловленные теми или иными факторами (например, обеспечением качества).

Идентификация риска за рубежом осуществляется в трех основных направлениях: по уровням наблюдения (сферы бизнеса); по полям наблюдения (вспомогательные процессы: маркетинг, обеспечение, производство, сбыт, сервис, логистика, информационное обеспечение, персонал, и т.д.); по видам риска (внешние, внутренние, финансово-экономические и др.).

В то же время известно, что все виды рисков тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Основная трудность при идентификации рисков — недостаточность достоверной информации или полное ее отсутствие, но чаще всего — невнимание к ней.

Процесс управленческого воздействия может быть успешным только при условии своевременного получения, переработки и использовании полноценной, качественной и достоверной информации, циркулирующей между управляющей и управляемой подсистемами¹. Информационное обеспечение риск-менеджмента должно осуществляться из разных источников: разовых и постоянных, официальных и неофициальных, приобретенных и полученных своими силами и средствами. Внутренними источниками информации являются нормативные и учетные данные производственного процесса, бухгалтерская отчетность, данные маркетинговых исследований и др. К внешним источникам информации относятся: статистические и прогнозно-аналитические данные; данные о состоянии экономической, политической, демографической ситуации в стране; сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках и потребителях в средствах массовой информации и др.

Такого рода информация включает осведомленность о вероятности возникновения конкретного события: страхового случая; изменения величины спроса на товары и на капитал; нарушения финансовой устойчивости и платежеспособности клиентов, партнеров, конкурентов; изменения в ценах, курсах валют, тарифах, дивидендах, процентах и т.д. На основе комплексного анализа полученной информации можно правильно оценить степень риска, выбрать стратегию и приемы управления риском, а также способы его снижения.

При оценке риска следует четко разграничить зоны риска в зависимости от предполагаемой величины потерь:

- безрисковая зона (в которой потери не ожидаются);
- зона допустимого риска, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли (экономическая деятельность целесообразна). Граница этой зоны соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли;

¹ Реализация тех или иных предпринимательских решений происходит на ка# дом этапе общего управленческого цикла, на каждом из них может возникнуть^{1,11} риск. Вероятность принятия неправильного (убыточного) решения зависит ° качества и объема поступающей и используемой информации.

- зона критического риска — обозначает уровень возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли;
- зона катастрофического риска — означает вероятные потери, которые превосходят критический уровень (могут достигать величины, равной собственному капиталу компании). Такой риск способен привести предприятие к банкротству.

Результаты оценки риска могут быть представлены в виде карты риска (рис. 5.2), на которую наносятся ожидаемые рисковые события с присущей им вероятностью и размером возможного ущерба (потерь). По такой карте можно судить о степени концентрации риска.

Вероятность события	Размер ущерба		
	малый	средний	большой
высокая	•	•	•
средняя			
низкая		•	

Рис. 5.2. Карта риска

На этапе регулирования риска согласовываются инструментарий и цели управления, с тем чтобы достичь приемлемого баланса между шансом получения положительных результатов и риском оказаться в убытке. Параллельно с процессом регулирования риска проводится *контроллинг*, который предполагает непрерывное текущее наблюдение за развитием отдельных бизнес-направлений (бизнес-единиц) и предприятия в целом. Посредством функционального, раздельного и специального (по сферам деятельности) контроллинга подготавливаются данные, позволяющие результативно осуществлять сфокусированное регулирование.

В настоящее время наиболее популярен контроллинг как часть системы управления «по заданному сценарию». Эта система предполагает ведение производственно-хозяйственной деятельности с ориентацией на заданные индикаторы. Главные составляющие управления при этом — наблюдение, комплексный анализ, документирование. Субъекты управления (группа наблюдателей-контролеров)

Действует в следующей последовательности.

1. Поиск сфер наблюдения (извне и изнутри).
2. Выбор, установление сфер деятельности для наблюдения.
3. Поиск индикаторов, включая количественное определение показателей.
4. Утверждение показателей-индикаторов.
5. Ознакомление наблюдателей с выбранными показателями и их количественными значениями.
6. Определение способов оповещения и форм взаимодействия наблюдателей.
7. Определение центра управления и его задач.
8. Определение способов оповещения и форм воздействия центра управления.
9. Обратная связь с наблюдателями.

Система управления «по заданному сценарию» подразделяется на стратегическую и оперативную. Стратегическая разведка (предвидение) и диагностика состоят в распознавании поступающих сигналов (сканирование, мониторинг, документирование), анализе сигналов (анализ причин, сценарный прогноз развития событий' и систематизации (ранжирование) с последующей разработкой стратегии адекватного реагирования. Оперативное управление «по заданному сценарию» включает ориентацию на индикаторы и учет заданных показателей. В целом рассматриваемая система управления предполагает планирование, координирование и контроль.

Стратегическое планирование и контроллинг составляют ядро системы риск-менеджмента на предприятии. Для успешного внедрения риск-менеджмента как целевой системы управления рисками необходимо также накапливать базу данных обо всех возможных рисках, пользоваться корпоративными правилами и инструкциями по их снижению или устранению.

Для анализа и оценки рисков применяют математические расчеты, экономические модели, используют статистические данные. Такие методы хорошо отработаны для финансовых компаний и банков. Предприятиям для анализа рисков можно использовать метод экспертных оценок. Для этого строятся соответствующие таблицы, в которых обычно отражаются оценки вероятности возникновения риска и его влияния на тот или иной вид бизнеса. Оценка может быть низкой (небольшая потеря), средняя (умеренное снижение активности), высокая (серьезный ущерб) и критическая (задача не может быть решена). *Количественный анализ* рисков заключается в сборе и обработке данных из различных источников и базируется на личном опыте менеджера. *Качественный анализ рисков* предполагает выявление наиболее опасных областей их возникновения и влияния. При этом целесообразно оценивать максимальную величину потерь, если риск приведет к кризису.

В случаях, когда рассчитать риск невозможно, принятие рисковых решений осуществляется с помощью эвристики. *Эвристика* представляет собой совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. Иными словами, это правила и приемы решения особо сложных задач, которые менее надежны, чем математические расчеты, однако позволяют получить вполне определенное решение. Основные эвристические правила риск-менеджмента состоят в следующем.

- Не следует рисковать больше, чем это может позволить собственный потенциал (капитал).
- Необходимо предусматривать все возможные последствия Риска.
- Нельзя рисковать многим ради малого.
- Положительное решение в рискованной ситуации принимается при отсутствии сомнений.

При наличии сомнений принимаются отрицательные решения (в расчете на худшее).

- Не следует думать, что всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие.

При управлении рисками следует также иметь в виду, что наиболее эффективно: предугадывать проблемы, вместо того чтобы реагировать на них после возникновения; работать над первопричиной, а не над проявляющимися симптомами; готовить планы решения проблем заранее, до того как они возникли; использовать понятный структурированный и воспроизводимый процесс разрешения проблем; предпринимать превентивные меры везде, где это возможно.

Риск-менеджменту присущи функции двух типов: функции объекта управления и функции субъекта управления.

К функциям объекта управления в риск-менеджменте относятся: организация и отслеживание рискованных вложений капитала; работы по снижению величины риска (разработка инструкций, регламентов, внутренних правил финансово-хозяйственной деятельности, проведение финансовых ревизий и технических инспекций, составление отчетов, накопление информации о рисках, регулярное архивирование базы данных), процессы страхования рисков (главное здесь определить, какие риски можно передать страховщику), установление безопасных экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

К функциям субъекта управления относятся: • *прогнозирование* — предвидение развития определенных событий, в частности определение динамики изменений финансового состояния объекта в целом и различных его частей. Прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденций изменения, так и на базе прямого предвидения изменений. Особенностью прогнозирования является альтернативность вариантов развития состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций;

- *организация* — в риск-менеджменте представляет собой целенаправленное объединение людей для совместной реализации программ на основе определенных правил и процедур¹ (например, программы рискованного вложения капитала). К правилам и процедурам относятся: создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.;

- *регулирование* ~ воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонений от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений;

- *координация* — направлена на обеспечение единства отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельных работников. Тем самым обеспечивается согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов;

- *стимулирование* — побуждение менеджеров и специалистов к заинтересованности в успешных результатах своего труда;

- *контроль* — проверка организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля накапливается информация о степени выполнения реализуемой программы действий (о доходности рискованных вложений капитала, соотношении прибыли и риска и др.), на основании которой вносятся изменения в организационные планы и программы. Контроль в риск-менеджменте предполагает также анализ и оценку результатов реализации мероприятий по снижению степени риска.

Как отмечалось выше, целью управления хозяйственным (финансовым) риском является снижение потерь, связанных с данным риском, до минимума. Для достижения этой цели в мировой практике в большинстве случаев используются унифицированные **механизмы управления рисками**, в состав которых входят следующие:

- *страхование, или резервирование* (сущность страхования, например, заключается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, лишь бы избежать риска, т.е. готов заплатить за снижение риска до нуля), означает два вида действий: во-первых, перераспределение потерь среди группы предпринимателей, подвергшихся однотипному риску; во-вторых, обращение за помощью к страховой фирме;

- *самострахование* (децентрализованная форма создания обособленных страховых — резервных фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте для возмещения возможных убытков) — предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании. Тем самым он экономит на затратах капитала по страхованию;

- *хеджирование* — специальные компенсационные действия, предпринимаемые в целях защиты от инфляционного риска. Существуют хеджирование на повышение (применяется в случаях, когда необходимо застраховаться от возможного повышения цен в будущем — хеджирование покупкой) и хеджирование на понижение (применяется, когда необходимо застраховаться от возможного снижения цен в будущем — хеджирование продажей);

- *диверсификация* (рассеивание риска: распределение капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой; распределение ответственности за конечный хозяйственный результат между деловыми партнерами);
- *избежание*, или упразднение (отказ от исполнения мероприятия или проекта, связанного с повышенным уровнем риска);
- *минимизация* (консервативное управление активами, снижающее степень риска);
- *лимитирование* — установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, кредита, продаж и т.д. (применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договоров на овердрафт и т.п., а также другими хозяйствующими субъектами при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капиталов и т.д.).

Существует алгоритм управления рисками предприятия, который представлен на рис. 5.4.

К основным *методам управления рисками* предприятия относятся: уклонение (избежание риска), локализация, диссипация (рассеяние, распределение), компенсация. Их структурное содержание представлено на рис. 5.5.

К *приемам риск-менеджмента* относят: удержание риска (ответственность за риск остается за инвестором); передачу риска (ответственность за риск передается другому субъекту, например, страховой компании); снижение степени риска (получение дополнительной информации об обстановке, самострахование — создание фонда риска); лимитирование действий (установление предельных сумм расходов, кредитов, продаж).

Согласно существующей практике риск-менеджмента рекомендуется оценивать риски функционирования предприятия в целом¹. Для этого сначала определяют доходность от деятельности всей организации, моделируя соответствующие риски. Далее оценивается общая величина рискованного капитала, необходимого на случай возникновения непредвиденных ситуаций. Затем этот капитал распределяется по отдельным направлениям деятельности предприятия, которые в последующем осуществляются в соответствии с рекомендациями и под контролем риск-менеджеров. Таким образом, для успешного решения поставленных задач необходимо создание единой внутрифирменной системы риск-менеджмента, ключевой задачей которой является обобщение оценок различного рода рисков в единый показатель совокупного риска предприятия.

Следует отметить, что распространение принципов и методов риск-менеджмента на все сферы деятельности и уровни управления предприятиями является сегодня общемировой тенденцией. Это обусловлено тем, что в настоящее время каждая крупная компания, стремящаяся к диверсификации, может рассматриваться как конгломерат, состоящий из различных сфер бизнеса, подверженных различным рискам. Подобный подход получил название *корпоративного риск-менеджмента*, предполагающего достижение следующих целей: нахождение оптимального баланса между риском и доходностью и выработку адекватных стимулов для деятельности различных структур компании; нахождение оптимального соответствия между размерами привлекаемого акционерного или заемного капитала и принимаемыми в этом случае рисками.

5.3. Антикризисный менеджмент

Антикризисное развитие -- это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации (предприятия) и соответствующий объективным тенденциям ее комплексного динамичного развития¹. Процессы такого развития характеризуются постоянно нарастающей сложностью их организации и проведения. Усложняющиеся технологии изготовления продуктов, наблюдающееся их видовое разнообразие и постоянно расширяющееся функциональное назначение ведут к усложнению экономических и производственно-технических связей. Антикризисное развитие предполагает, что при нарастании сложности производства управление в своем развитии должно опережать развитие производства. Только тогда оно может быть эффективным.

Указанный подход к развитию организации требует серьезной реконструкции системы управления. При этом возможны возникновение несоответствий сложности производства и управления, нарушение соотносительности управляющей и управляемой систем, т.е. опасность кризиса управления. Более того, из практики хорошо известно, что опасность кризиса существует в любой момент, даже тогда, когда кризис не наблюдается, т.е. когда его фактически нет.

Это определяется тем обстоятельством, что в управлении организацией всегда существует риск, что любая социально-экономическая (в том числе и производственно-хозяйственная) система развивается циклично, что меняет соотношение управляемых и неуправляемых процессов², изменяются человек, его потребности и интересы. Поэтому управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным и тем более становиться целенаправленно антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого важного положения для предприятий имеет самые негативные последствия.

Антикризисное управление организацией начинается с момента выбора ее миссии, и на всех последующих этапах развития внимание ее менеджеров должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения организации, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо сформировать систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ «сигналов» об угрозе приближения кризиса, т.е. существенного снижения конкурентного статуса организации. В качестве основы такой системы может быть принят анализ возможностей, ресурсов и рисков, так называемый *SWOT-анализ*¹.

Основополагающий принцип *SWOT*-анализа заключается в том, что планируемая стратегия должна обеспечивать органическую увязку внутреннего потенциала предприятия в виде его сильных и слабых сторон с внешней ситуацией, отражаемой в возможностях и угрозах для него извне. Обычно *SWOT*-анализ (иногда STEP-анализ²) включает работу по составлению серии контрольных листов для анализа сильных и слабых сторон помощи, а также возможностей и угроз (рисков) в деловом окружении. Бизнес рассматривается здесь как противостоящий ведущим участникам конкуренции по своей технологии, рыночной позиции, финансовой базе, эффективности производства, организации и управлению.

В свою очередь, возможности и риски оцениваются в свете тенденций окружения (экономических, технологических, конкурентных, социополитических). Затем на основе полученных данных определяется, какие возможности рынка отвечают ресурсам фирмы, какие требуются новые ресурсы и т.д.

SWOT-анализ как инструмент оценки среды функционирования предприятия, как правило, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы.

Вторая часть *SWOT*-анализа, связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия и оценкой его потенциала. Другими словами, *SWOT*-анализ позволяет провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта. Цель анализа — выявление факторов, определяющих состояние фирмы: совокупного влияния на конкурентный статус фирмы ее сильных и слабых сторон по отношению к внешней среде; широты возможностей для выполнения миссии фирмы, открываемых внешней средой; степени и характера угроз выполнению миссии фирмы со стороны внешней среды. *SWOT*-анализ нашел широкое применение в стратегическом менеджменте западных фирм.

Антикризисное управление — особый тип управления, основанный на предвидении (прогнозировании) опасности появления кризиса, распознавании предкризисных ситуаций, анализе симптомов, факторов и причин их возникновения¹, своевременном применении мер по снижению отрицательных последствий воздействия кризиса, осознанном использовании некоторых его факторов для последующего развития. Целью антикризисного управления является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных положений, приводящих к кризисному состоянию.

Объектом антикризисного управления выступает деятельность человека, а предметом — причины и факторы кризиса², а также сопутствующие ему проблемы, крайне обостряющие имеющиеся противоречия. Функции антикризисного управления непосредственно связаны с видами деятельности менеджеров в преддверии, процессе и устранении последствий кризиса. Специалисты выделяют шесть основных функций антикризисного управления: предкризисное управление; управление в условиях кризиса; управление процессами выхода из кризиса; стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости); минимизация потерь и упущенных возможностей; использование превентивных мер по недопущению повторения или возникновения кризисных ситуаций в будущем.

Объективная необходимость антикризисного управления определяется целями развития организации. Суть появления и проведения практики антикризисного управления выражается в следующем:

кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать, смягчать;
- к кризисам необходимо готовиться;
- управление в условиях кризиса требует квалифицированного подхода, специальных знаний и опыта;
- кризисные процессы до определенного предела могут быть управляемыми;
- управление процессом выхода из кризиса способно ускорить этот процесс и минимизировать негативные последствия кризиса.

Кризисы возникают по разным причинам, и управление ими должно быть также адекватно разнообразным¹. Для обеспечения требуемого многообразия, проявляемого в процессах управления, в организации необходимы: система антикризисного управления; процессы антикризисного управления; механизмы антикризисного управления; стиль антикризисного управления. Причем сформированной системе антикризисного управления должны быть присущи следующие особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность (наиболее свойственны матричным

системам управления);

- оптимальное сочетание формальных и неформальных методов управления;
- повышение роли мотивационных факторов трудовой деятельности, развитие творческой инициативы;
- правильное соотношение уровней интеграции и диверсификация управления, обладающих диалектической связью;
- внедрение методов корпоративного управления, способствующих своевременному ситуационному реагированию на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать все виды ресурсов на приоритетных направлениях и более эффективно использовать имеющийся потенциал.

Процессы и технологии антикризисного управления имеют следующие особенности:

- мобильность и динамичность использования ресурсов, своевременное проведение изменений на базе реализации целевых инновационных программ;
- использование программно-целевого подхода в технологии выработки и реализации перспективных и оперативных управленческих решений;
- своевременное принятие адекватных мер, соответствующих динамике складывающейся ситуации и дальнейшему развитию события;
- комплексный анализ ситуации с целью получения альтернативных вариантов поведения (деятельности) и выбора наиболее приемлемого, усиление внимания к превентивным мерам;
- оценка качества и эффективности принятых решений при их реализации.

В действующем механизме антикризисного управления приоритетами являются:

- анализ ситуаций; мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; экономия ресурсов; избежание возможных ошибок; высокий профессионализм действующего персонала и пр.;
- установка на экономическую и социально-психологическую стабильность производственно-хозяйственной деятельности;
- стимулирование инициативы и творческого подхода в решении проблем и поиске наилучших вариантов комплексного развития организации;
- корпоративность, взаимоприемлемость, взаимовыгодность, поиск и поддержка эффективных инноваций и др.

Вышеизложенное в совокупности должно найти отражение в стиле управления организации, который следует понимать не только как некую сферу деятельности отдельных менеджеров, но и как обобщенную характеристику управления всей организацией. Особенности профессионального стиля управления заключаются в целеустремленности, самоорганизации и самосохранении, самоответственности и профессиональном доверии, четкой организации производства, антибюрократичности и т.д.¹

Особое место в антикризисном управлении отводится выбору ^ реализации приемлемой для каждой конкретной ситуации стратегии. Наиболее известные из них следующие:

- рассчитанный (оправданный) и обоснованный риск;
- своевременная подготовка к появлению кризиса и организованное его предупреждение;
- выжидание зрелости кризиса (мониторинг кризисной ситуации) и выбор подходящего момента для успешного решения проблем его преодоления;
- активное противодействие кризисным явлениям с целью замедления (устранения) негативных процессов его воздействия на организацию, использование его последствий;
- стабилизация ситуации посредством полного использования имеющихся резервов, привлечения дополнительных ресурсов со стороны;
- последовательный вывод организации из кризиса за счет стабилизирующих системных мер и реализации комплекса антикризисных мероприятий;
- предвидение возможности появления кризиса и создание условий, устраняющих негативные последствия его возникновения.

Выбор того или иного вида антикризисной стратегии определяется характером и глубиной кризиса, наличием необходимых ресурсов, действенностью и эффективностью применяемых мер по его устранению.

Как свидетельствует теория и подтверждает практика, основной причиной нарушения стабильности функционирования организации в современных условиях является несоответствие ее стратегии изменениям во внешней бизнес-среде. Любую ситуацию, в которой предприятие не способно или не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Поэтому одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней среды фирмы с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса.

Факторы внешней среды разделяют на национальные и международные. *Международные факторы* складываются под влиянием причин общеэкономического характера (экономическая цикличность

развития ведущих стран, состояние мировой финансовой системы, характеризующееся политикой международных банков), стабильности международной торговли, зависящей, в свою очередь, от заключенных межправительственных договоров и соглашений (° создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговли, таможенных тарифах и пошлинах), международной коаксу- с управление финансовыми потоками и хозяйственными рисками 223

рендии (увеличение доли рынка фирм-конкурентов за счет более высоких технологий или более дешевого труда).

К *национальным факторам*, оказывающим ощутимое влияние ла финансовую состоятельность каждого хозяйствующего субъекта, могут быть причислены причины политического, экономико-демографического, психографического (культурного) и научно-техйического характера. Так, политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности (запретительный или стимулирующий характер), к формам собственности (приватизация или национализация, принципы земельной политики), к мерам по защите прав потребителей и предпринимателей (защита конкуренции, ограничение монополизма и т.д.). Все это аккумулируется в законодательных нормах, актах, которые и определяют активность производственно-хозяйственной деятельности.

Экономико-демографические факторы характеризуются размером и структурой потребностей, а при известных экономических предпосылках - - платежеспособным спросом населения. К ним можно отнести также уровень доходов и накоплений населения, т.е. покупательную способность, уровень цен, возможность получения кредита, существенно влияющих на предпринимательскую активность, фазу экономического цикла, в которой находится национальная экономика. Падение спроса, например, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося предприятия. Факторы психографического характера проявляются в привычках и нормах потребления, предпочтении одних товаров другим.

Уровень развития науки и техники определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях обеспечения конкурентных преимуществ, как правило, требуют значительных капиталовложений и могут в течение Длительного времени отрицательно влиять на прибыльность предприятия, в том числе и вследствие неудач при внедрении новой °*нологии. Однако наиболее сильным внешним фактором могут °тать так называемые технологические разрывы — крупные науч-°-технические сдвиги (эволюции), при которых, по оценкам спе-Малистов, в семи случаях из десяти прежние предприятия — лидеры в своей области на определенном рынке — становятся от-Причины (факторы) проявления кризиса могут быть также внутреннего (эндогенные) характера. По имеющимся оценкам, в развитых странах к банкротству предприятий на 1/3 причастны внешние факторы и на 2/3 — внутренние¹. Внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его деятельности, можно сгруппировать по пяти основным группам:

- конкурентная среда и позиция предприятия;
- принципы производственно-хозяйстве иной деятельности;
- имеющиеся и привлеченные ресурсы и их использование;
- применяемые маркетинговые стратегии и политика;
- качество и уровень финансового менеджмента.

Эти группы, в свою очередь, включают десятки (если не сотни) факторов, действующих на каждом конкретном предприятии избирательно. В частности, 90% неудач малых американских фирм специалисты связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства и его несоответствием изменившимся объективным условиям, злоупотреблениями, что ведет к неэффективному управлению, к принятию ошибочных решений, невозможности приспособления к рыночным условиям. Серьезным фактором возможной неудачи предприятия являются чрезмерные издержки производства из-за значительной доли непроизводительных затрат² и др.

Возникновение кризисных ситуаций в хозяйственной деятельности предопределено самой сущностью предпринимательства, которое всегда сопряжено с неопределенностью достижения конечных результатов, а значит, и с риском потерь³. Источниками этой неопределенности являются все стадии воспроизводства — от закупки и доставки сырья, материалов и комплектующих изделий до производства и продажи готовой продукции. Очевидно, что выход из 1физиса связан с устранением внутренних причин и сведением к нулю вызывающих его внешних негативных воздействий, а сам процесс выхода из кризиса можно назвать *стратегией* (стратегический анализ, планирование стратегических альтернатив, выбор стратегии) и *тактикой* антикризисного управления.

Здесь следует обратить особое внимание на принципиально важное обстоятельство: *сочетание стратегии и тактики антикризисного управления*. Сложность этой проблемы состоит в том, что, с одной стороны, стратегические решения, направленные на предотвращение кризиса, должны быть приняты и реализованы на ранних стадиях управления, когда процесс движения к кризису не приобрел кумулятивного характера и поэтому не стал необратимым. С другой стороны, решения, принимаемые на ранних стадиях, базируются, как правило, на весьма слабых и потому не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагоприятных тенденций.

Тактические решения в отличие от стратегических принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное состояние производственной системы. Однако времени для коренной перестройки деятельности фирмы с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо нет совсем. Речь в этом случае идет либо о чрезвычайных мерах по недопущению кризиса, которые еще возможно реализовать в короткий период, либо о мерах, направленных на выход из кризиса, который уже наступил.

Наиболее распространенная реакция предприятий на возникновение предкризисного или кризисного состояния связана с защитной и наступательной тактикой. Защитная тактика во время спада предусматривает резкое сокращение всех видов расходов, закрытие -и распродажу убыточных подразделений, оборудования, сокращение определенных частей рыночных сегментов и сбыта продукции, распродажу продукции по сниженным ценам. Наступательная тактика, напротив, предполагает активные действия, связанные с такими мероприятиями, как модернизация оборудования, внедрение новых технологий, повышение (снижение) цен, поиск новых рынков сбыта, реализация прогрессивной стратегической концепции маркетинга и т.д. Тактика антикризисного управления, включаю-щая оперативное планирование, напрямую зависит от выбранной антикризисной стратегии, поскольку тактическое планирование Должно осуществляться в рамках выбранной стратегии¹.

Эффективности оперативной деятельности в значительной степени способствует обоснованная система маркетинговых мероприятий, учитывающих рыночную ситуацию и активно влияющих на нее. С достижением высокой эффективности оперативной деятельности тесно связаны также реализация функций и задач финансового менеджмента, опыт коммерческой работы, знание правовых вопросов.

Заключительный этап антикризисного управления включает оценку и контроль выполнения стратегии, направленные на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. На рис. 5.6 схематически представлен процесс разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии.

Первая стадия <i>Стратегический анализ ситуации и разработка стратегии</i>			Вторая стадия <i>Оперативное планирование, реализация стратегии и контроль</i>					
Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации в организации	-	Пересмотр миссии и системы целей организации, ее структуры управления	-	Поиск и анализ альтернативных вариантов, выбор а! (ти- кризисной стратегии	-	Подготовка к выполнению и реализация выбранной антикризисной стратегии	-	Контроль и оценка результатов реализации антикризисной стратегии

Обратная связь

Рис. 5.6. Процесс разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии

В кризисной ситуации реализацию выработанной стратегии требуется осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при планировании оперативных мероприятий необходимо стремиться к максимальной параллельности выполнения намечаемых работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если предусмотренные меры и мероприятия адаптированы к существующей системе управления и сбалансированы с системой стратегических целей организации. В противном случае возникает потребность в серьезных изменениях, которые способны вызвать негативное отношение к ним действующего персонала предприятия. Преодоление возможного сопротивления изменениям требует осуществления особых мер:

- психологических определение ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии; ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к изменениям.

- системных — формирование переходной структуры управления предприятием, решающей задачи целевого внедрения изменений без помех для оперативно-производственной деятельности.

На малых и средних предприятиях, для которых обычно характерны быстрая восприимчивость к новым реальным условиям и адаптивность персонала и изменениям, возможно последовательное изменение прежней структуры управления путем создания в ней новых структурных единиц, ответственных за внедрение антикризисной стратегии. Для крупных предприятий, где менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые, как правило, сопровождаются неразберихой и недовольством со стороны персонала, более приемлем вариант так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности.

Такой подход позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. При этом нарушаются традиционные системы прохождения команд: они заменяются контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и звенья прежней иерархии.

Для быстрого проведения необходимых решений жестко реализуются властные полномочия. Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов соответствующего профиля со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, антикризисные управляющие или новые менеджеры из своей компании, ранее работавшие на других предприятиях, имя которых не ассоциируется с прежней стратегией.

Контрольные вопросы и задания

Глава

1. Что такое финансовый менеджмент?
2. В чем заключается разница понятий «финансовый менеджмент» и «управление финансами»?
3. Каковы принципы при формировании системы финансового менеджмента на предприятии?
4. Каковы цели и задачи финансового менеджмента?
5. Перечислите функции финансового менеджмента.
6. Что представляет собой механизм финансового менеджмента, какие основные элементы входят в его структуру?
7. Что такое риск в хозяйственной деятельности? Назовите его отличительные особенности.
8. Что означает управление риском в хозяйственной деятельности? Какие вам известны виды риски?
9. Что понимается под коммерческим риском?
10. На какие два вида разделяются финансовые риски?
11. С какими потерями связаны предпринимательские риски?
12. Что понимается под внутренними рисками предприятия?
13. Дайте определение риск-менеджменту как особому механизму управления хозяйственными отношениями. Какова его конечная цель?
14. Опишите процесс управления рисками.
15. Каковы функции субъекта управления в риск-менеджменте?
16. Перечислите методы управления рисками на предприятии.
17. Что означает антикризисное развитие?
18. Что такое антикризисное управление, какова его цель?
19. Перечислите функции антикризисного управления.
20. Чем определяется объективная необходимость и суть появления антикризисного управления?
21. Какими свойствами должна обладать система антикризисного управления?
22. Какие особенности имеют процессы и технологии антикризисного управления?
23. Какие стратегии различают в антикризисном управлении?
24. Что означает для предприятия «защитная» и «наступательная» тактика?
25. Опишите процесс разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии.

Организационный менеджмент и организационные структуры управления

6.1. Организационный менеджмент

Эффективное функционирование организации и ее структурных подразделений невозможно без постоянной координации производственно-хозяйственной деятельности, которая входит в задачу организационного механизма управления. Последний включает множество компонентов и представляет собой единую систему (совокупность подходов, методов, форм, на практике реализующих процесс управления), в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Органическая связь этой системы с ключевыми понятиями менеджмента в целом (его целями, функциями, процессом, людьми и их полномочиями) проявляется в организационном менеджменте.

Организационный менеджмент представляет собой систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функций организации, а также на теорию и практику менеджмента,

опирающегося на приоритет общеорганизационных принципов и решение организационных проблем. Он включает: проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций; распределение организационных задач и обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятие управленческих решений¹.

Направление действий организационного менеджмента на предприятии во многом определяется особенностями выбранной стратегии роста (развития) и необходимостью реализации ее потенциала. Стратегию роста определяют на основе проведения трехуровневого анализа. На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма (компания) может воспользоваться при существующих масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором Уровне определяются возможности внутрифирменной интеграции с Другими направлениями и видами деятельности (возможности интеграции роста). На третьем уровне выявляются возможности, открывающиеся за пределами компании (возможности диверсифика-ционного роста). При этом интенсивный рост оправдан лишь в тех случаях, когда предприятие не до конца использовало возможности своих традиционных рынков.

Особо важное значение в организационном менеджменте имеют вопросы формирования организационных схем и параметров структур управления. Такие структуры представляют собой упорядоченный набор образующих систему управления элементов (состав подразделений, входящих в систему управления, их соподчиненность, формы разделения управленческих решений по уровням иерархии, число уровней управления), тем или иным способом связанных друг с другом. Как и сама система управления, ее организационная структура многогранна, однако в ней можно выделить базовый элемент — совокупность субъектов (органов) управления и связей между ними, т.е. управленческую и коммуникационную структуры.

6.2. Основные признаки, элементы и требования к организационным структурам управления

«Организационная структура», или «структура управления организацией», — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями и процессом управления, распределением между менеджерами полномочий и ответственности за проведение работ. **Структура** (лат. 51шсШга) — строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации системы. Структура организации — это схема построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающая оптимальное при данных условиях достижение целей организации.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов¹, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат такие отличительные признаки, как отраслевые направления и масштабы хозяйственной деятельности организации, ее производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

Основными элементами организационной структуры управления выступают:

- цели и стратегии системы;
- иерархические звенья управления или уровни принятия решений и ответственности;
- горизонтальные звенья по уровням управления, выполняющие функциональную деятельность, — менеджеры и руководители, управленческие работники;
- субъекты внешних связей потребители, поставщики, партнеры, финансовые структуры, конкуренты, государственные органы, социальные организации;
- связи — отношения, коммуникации, информация. Структура управления может быть также определена как форма

разделения и кооперации управленческой деятельности¹, в рамках которой осуществляется процесс управления по функциям, направленным на решение поставленных задач. Организационная структура имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда², ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы. Организационные процессы, в свою очередь, обуславливают необходимость выработки целей и стратегий деятельности, выполнения процессов планирования, мотивации, контроля, учета, анализа, т.е. процессов управления.

С концептуальной точки зрения организационные структуры всегда должны отражать стратегию фирмы. Поэтому после выбора стратегии и разработки соответствующего ей плана организационно-технических и экономических мероприятий руководство фирмы должно проводить тщательную проверку существующей структуры управления, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. При этом анализируются признаки структуризации: количественный, временной, технологический, профессиональный, целевой, а также существующие связи между элементами организационных структур

(горизонтальные, вертикальные, линейные, функциональные, комбинированные). Данный подход к установлению взаимосвязи между организацией и управлением связан с тем, что основы организационной структуры составляют обособленные, но тесно взаимосвязанные виды деятельности, направленные на достижение целей организации. Эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы по следующим признакам структуризации.

Количественный признак используется при создании подразделения в организации исходя из численности работников, необходимых для выполнения поставленной задачи¹. Такой признак применим или в организациях, занятых наиболее простыми видами деятельности (погрузочно-разгрузочные, сельскохозяйственные и другие работы), или на низшем уровне в крупных многопрофильных организациях.

Временной признак характерен для низших уровней организации. Он проявляется в том, что подразделения, исходя из экономических или технических причин, объединяют людей, одновременно занятых, работающих, например, в бригадах по вахтовому методу. Отработав положенный срок на месте дислокации, эти лица возвращаются на место постоянного пребывания, а им на смену приходят новые работники.

Технологический признак применим на низших уровнях организаций, когда основу подразделения составляет законченная технология. Чаще всего по этому признаку выделяются участки в цехах.

Профессиональный признак аналогичен технологическому, однако людей здесь объединяет не технология, а профессия. По этому признаку, например, создаются кафедры в высших учебных заведениях. *Целевой признак* используется в многопрофильных организациях, чаще всего инновационной сферы, где подразделения создаются по крупным стратегическим целям.

По сути структура управления производством — это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами общей системы управления¹. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями. Отношения между элементами организационных структур поддерживаются функциональными связями -горизонтальными и вертикальными.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи возникают в организационных структурах при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления, преследующих свои цели. Число звеньев в структуре определяет ее уровни. В зависимости от характера связей в оргструктуре управления они подразделяются на линейные, функциональные, комбинированные.

Линейные связи отражают движение информации между линейными руководителями и подчиненными.

Линейные руководители — это лица, полностью отвечающие за деятельность организации или ее структурных подразделений. В их руках сосредоточены все функции управления. Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы развития вверенных им организаций и их подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации. Достоинством такой организационной структуры является принцип единоначалия, обеспечивающий исключение противоречивых заданий и распоряжений, а недостатком -- необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями на всех направлениях деятельности, что зачастую неосуществимо.

Функциональные связи имеют место при движении информации в соответствии с функциями организации и ее подразделений, т.е. до главным направлениям деятельности². На уровне предприятия к таким функциям можно отнести: производство, финансы, сбыт, Управленческую деятельность, социальную сферу. Функциональная организационная структура ликвидирует недостатки линейной структуры, что достигается в основном за счет глубокой специализации. Вопросы решаются более компетентно. Для эффективного руководства линейным руководителям не обязательны глубокие знания в отношении всех сторон деятельности организации. Однако в такой структуре отсутствует единство распорядительности и ответственности за работу.

Существование оргструктур управления фирмами представляется такими, как:

- размеры производственно-хозяйственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная);
- производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий для различных отраслей);
- характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);
- сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок);
- масштабы зарубежной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.);

- характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Закономерно, что организационные структуры предприятий и их управление постоянно совершенствуются в соответствии с новыми целями, задачами и меняющимися условиями хозяйственной среды. Изначально при сознательном выборе оптимальной системы управления организационные структуры формируются в зависимости от четырех специфических элементов: заданной специализации, производственной базы, охвата контролем и делегирования полномочий.

Каждый менеджер, входящий в структуру управления организацией, является носителем определенных полномочий. Это официально предоставленные права и вмененные обязанности самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять действия в интересах организации. Полномочия возлагаются как на руководителей, так и на отдельных сотрудников, отвечающих за самостоятельное направление работы. Основными полномочиями являются: распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные, согласительные.

Распорядительные полномочия заключаются в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. В соответствии с существующими в организации связями полномочия бывают линейными и функциональными.

Линейные полномочия предполагают наличие линейной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые предписывают вторым, что, когда и где они должны делать для достижения целей, стоящих перед организацией и ее подразделениями.

Функциональные полномочия сводятся к принятию решений для исполнения работниками, подчиненными другим (линейным) руководителям. Эти решения предписывают направления и методы работы, т.е. как действовать. Функциональными полномочиями обладают главные специалисты организации.

Рекомендательные полномочия состоят в том, что их обладатели при необходимости дают советы руководителям и исполнителям, каким образом должна осуществляться их деятельность. Данными полномочиями располагают референты, консультанты, специальные творческие группы и комитеты.

Контрольно-отчетные полномочия дают возможность их носителю проверять деятельность руководителей и исполнителей в официально установленных рамках, требовать от них предоставления информации, проводить анализ и направлять его результаты в соответствующие инстанции. Такими полномочиями располагают бухгалтерия, специализированные контрольные службы, ревизионные группы и пр.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, располагающее ими, от имени руководства проводит согласование интересов отдельных самостоятельных субъектов управления и направляет их деятельность к общим целям. Такими полномочиями обладают комиссии, создаваемые в организации для решения сложных или спорных проблем.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных и функциональных полномочий. Данные полномочия могут быть санкционирующими и параллельными. Первыми располагает, например, юрист фирмы, который может высказать несогласие с решением линейного или функционального руководства, а вторым — главный бухгалтер, без согласия которого решение, связанное с затратами денежных средств, невозможно.

В современной деловой практике при формировании организационных структур главное внимание уделяется приданию им динамичности, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным изменениям внутренней и внешней среды. Устойчивость, рациональность, адаптивность, гибкость, управляемость, коммуникативность, надежность, организационная культура — базовые характеристики обусловленные сущностью, свойствами и целевым назначением структуры управления.

К оргструктуре управления предъявляются и другие требования. Они обычно отражены в принципах ее формирования.

Согласно этим потенциалам организационная структура управления должна:

- отражать и обеспечивать достижение целей и решение задач фирмы и, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;
- определять и оптимально разделять права (полномочия), обязанности и ответственность за результаты деятельности между органами управления и отдельными работниками;
- обеспечивать надлежащую специализацию, творческий характер труда и высокую деловую активность;
- поддерживать соответствие между функциями и обязанностями с одной стороны и полномочиями и ответственностью — с другой. Нарушение данного соответствия приводит к деформации системы управления в целом;

- быть адекватной институциональной и социально-культурной среде организации и внешнего окружения.

Очень важно также учесть критерий сопряжения структуры управления с фазами «жизненного цикла» организации, о котором высшие менеджеры в России нередко забывают.

На формирование оргструктур управления оказывают существенное влияние и изменения общих организационных форм, в которых функционируют предприятия. Например, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения (концерн, ассоциация, финансово-промышленная группа) происходит перераспределение управленческих функций, поэтому меняется и структура управления фирмы. В то же время очевидно, что главный фактор, определяющий возможные контуры и параметры структуры управления, — сама организация.

6.3. Модели и схемы построения организационных структур управления

В современной теории менеджмента выделены два базовых типа организационных структур управления — бюрократический и органический. Они имеют свои специфические черты, позволяющие определить сферы их рационального использования и перспективы развития.

Исторически первой систематически разработанной моделью организационной структуры, до настоящего времени сохраняющей свое доминирующее положение, является бюрократическая структура. Концепция бюрократии как некая нормативная модель организации впервые была сформулирована в начале 1900-х годов немецким социологом *Максом Вебером*. Ее он назвал рациональной бюрократией, поскольку предполагал, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер (личностные интересы собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации). В основе такой модели — представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к персоналу, так и к структурам, в рамках которых люди действуют,

Бюрократическая организационная структура (синонимы: «классическая», «формалистическая», «механическая») характеризуется высокой степенью разделения труда (специализация приводит к появлению высококвалифицированных специалистов), развитой иерархией управления (каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему — централизованное управление), цепью команд, наличием многочисленных формальных правил и норм, стандартов поведения персонала (обеспечивается взаимосвязь выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность решения производственных задач), подбором кадров по деловым и профессиональным качествам, а не субъективным оценкам.

Основные принципы формирования бюрократического типа структуры управления — рациональность, иерархичность, ответственность. При этом состав и содержание мер и мероприятий управленческой деятельности определяются потребностями организации, а не потенциалом и способностями работающих в ней людей¹. Четко сформулированные предписания для каждого вида работ (что делать, когда делать, каким образом) не оставляют места для проявления субъективизма и индивидуального подхода к решению проблем. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась высокому индивидуальному мастерству и партнерству.

Развитие бюрократических организационных структур осуществлялось последовательно, от более простых к более сложным. На рис. 6.1—6.4 даны схемы линейной, функциональной, линейно-функциональной и дивизиональной структур, отражающих данный процесс.

В линейных структурах (см. рис. 6.1) четко проявляется иерархия: во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель — единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей разных уровней по вертикали, которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление. В данных структурах в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями (например: исполнительный директор — производственный менеджер — мастер).

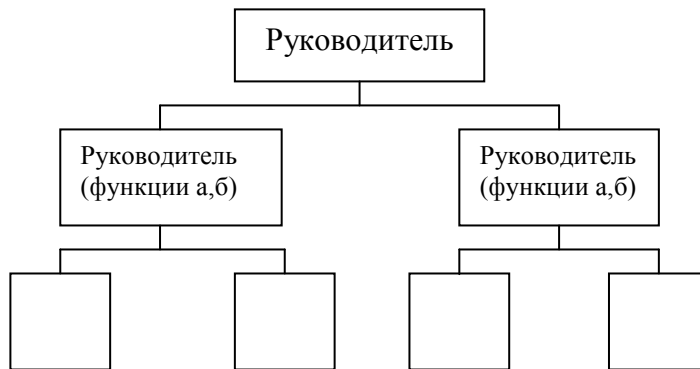


Рис. 6.1. Линейная структура управления

Эта структура — одна из простейших. Она имеет один канал связи (по вертикали — руководители подразделений низших ступеней подчинены руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него). Каждый подчиненный имеет только одного начальника, что способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.

Достоинства линейных структур управления состоят в следующем: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения; оперативность в принятии решений; получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подразделения. Вместе с тем у линейных структур управления имеются недостатки. В частности, нарушение принципа единоначалия может отрицательно сказаться на управлении — управленческие решения могут противоречить друг другу.

Каждый руководитель обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения разнообразных работ по управлению производством. В условиях современного уровня НТР, развития производительных сил, масштабов наращивания производства и постоянного усложнения систем управления такая задача становится все труднее¹. Кроме того, отсутствие гибкости и адаптивности линейных структур не позволяет решать комплексные задачи, обусловленные постоянно меняющимися целями функционирования организации. Поэтому линейные структуры управления характерны для малых и средних предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных (кооперационных) связей немного.

В *функциональных структурах* создаются функциональные звенья, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности, т.е. принятие решений и контроль за их исполнением (например, производственный менеджер вводит в свою структуру экономиста и бухгалтера, делегировав свои полномочия и ответственность в области планирования и учета).

Сущность функциональной структуры заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагался на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (производственный отдел, отдел сбыта, отдел маркетинга и т.д.) системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. Таким образом, исполнители находятся в двойном подчинении: своего линейного начальника и функционального специалиста¹.

Линейные звенья отличаются от функциональных интеграцией функций управления, объектом, набором полномочий и ответственности. Децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и обеспечивает возможность для специализации подразделений для выполнения работ, единых по содержанию и технологии, что повышает эффективность действия аппарата управления. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов.

Однако функциональная структура имеет недостатки. В частности, принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия (функциональная специализация работ разрывает единый по своей природе управленческий процесс), команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение, поэтому возникает проблема согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей. Построенная по функциональному

принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности. Отсюда — ослабление горизонтальных связей и необходимость создания интегрирующего и контролирующего органа.

Линейно-функциональная структура в значительной степени устраняет недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления. Она применима на предприятиях крупного и среднего бизнеса, в отличие от двух предыдущих, используемых обычно в малом и среднем бизнесе. Основу линейно-функциональной (штабной) структуры составляют «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. При этом функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они реализуют либо через главного руководителя, либо непосредственно (в пределах своих полномочий) через, соответствующих руководителей служб исполнителей.

В линейно-функциональной структуре выделяются следующие уровни управления:

- высший — институциональный уровень (генеральный директор, директор, президент). Деятельность руководителя высшего звена обусловлена целями и стратегией развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и профессиональных качеств;
- средний — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (менеджеры отделов — производственного, финансового, маркетингового, сбытового, внешне-экономических связей). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики. Например, производственный менеджер решает вопросы реализации программы технологического и материально-технического обеспечения, координации деятельности низовых производственных подразделений;
- низший - - производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими (старший мастер, мастер). Руководителей низового звена называют операционными. Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутри, групповые и межгрупповые.

Следует отметить, что в подобных структурах преувеличивается значение стандартных правил, процедур и норм как во внутренних взаимоотношениях, так и в отношениях с внешними партнерами. В России в условиях командно-административной системы многие годы данный тип структуры был преобладающим. При всех своих положительных сторонах линейно-функциональные структуры управления имеют и ряд недостатков (невосприимчивость к изменениям, строгое следование правилам и процедурам, медленная переработка и передача информации из-за множества уровней согласований и др.), которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей.

Чем крупнее производство и разветвленнее аппарат управления, тем сложнее линейному руководителю координировать работу. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего отсутствует необходимое взаимодействие и часто наблюдается параллелизм в работе.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показывает, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций. В этом случае посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Дивизиональные структуры — отдельные виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. Особенностью таких структур является автономность образующих их подразделений, каждое из которых обладает правом юридического лица. Реальное единство им придают производственные, финансовые, информационные и другие связи. Ключевые фигуры в управлении организациями с дивизиональной структурой — не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Дивизиональные структуры относятся к категории жестких. Они определяются фиксированностью границ и входящими в них элементами и связями.

С ростом размеров фирм, развитием диверсификации, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация систем менеджмента происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам.

При территориальной структуре каждое из входящих в нее предприятий производит весь набор профильных видов продукции и услуг для своего региона (например, сеть комбинатов бытового обслуживания, почтовых отделений, автосервисов и т.п.).

При продуктовой структуре входящие в нее предприятия сосредотачиваются на производстве одного вида продукции для всех территорий и всех типов потребителей. Такой подход позволяет максимально специализировать производство и тем самым значительно повысить его результативность и качество, сориентировать его на потребности рынка.

При рыночной структуре предприятие ориентируется на производство продукции для определенной группы покупателей. Поэтому отличительной особенностью здесь является усиление рыночной направленности.

При инновационной структуре формируются специальные центры (службы), занимающиеся разработкой и освоением производства новых товаров и услуг или осуществлением тех или иных операций в новых сферах. Такие подразделения уже не занимаются производством освоенной и традиционной серийной продукции. Мировая практика свидетельствует, что при реализации дивизионных принципов структура управления организацией по сути остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается иерархичность, т.е. управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, что позволяет топ-менеджерам сосредоточиться на решении стратегических проблем. В то же время отделения, обретающие оперативную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно используя предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

Однако в целом организационная структура усложняется прежде всего за счет появления промежуточных (средних) уровней управления, создаваемых для координации работы всех отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях ведет к росту затрат на содержание управленческого аппарата, удлиняются сроки согласований документов и потоки циркулирующей управленческой информации. Все это отрицательно сказывается на эффективности и производительности работы организации.

Органическая организационная структура управления (синонимы: «небюрократическая», «неформалистическая», «неоклассическая») характеризуется низкой специализацией труда, разнородными подразделениями, широким применением контроля и децентрализацией руководства (недирективное управленческое поведение, строящееся на принципе взаимовыгодного соучастия).

По сути это гибкие (адаптивные) структуры, которые сравнительно легко меняют свою форму, приспособляются к новым условиям, перестраиваются в соответствии с новыми целями, задачами, ресурсами. Они ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, отраслей и регионов. При этом проявляет себя иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование, которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями. В ней предпочтения отдаются инновациям, поощряются конструктивные сомнения и противоречия, а не слепая вера и жесткое иерархическое подчинение.

К другим отличительным чертам органической структуры управления относятся: главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации, постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений; правила работы формулируются в виде принципов, а не установок; распределение работы между сотрудниками организации обуславливается не их официальными должностями, а характером решаемых проблем; решения принимаются в порядке обсуждения, а не на основе правил, традиций или авторитета; при обсуждении проблем принимаются во внимание доверие, а не власть, убеждения, а не команда «сверху», работа на единую цель, а не исполнение должностной инструкции. В табл. 6,1 приведены сравнительные характеристики бюрократической и органической оргструктур управления.

Таблица 6.1

Сравнительные характеристики бюрократической и органической оргструктур управления

<i>Бюрократический тип структур управления</i>	<i>Органический тип структур управления</i>
Четко фиксированная структурная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых задач и проблем
Система норм, правил, прав, обязанностей, традиций	Система принципов и ценностей, формируемых в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой поставленной задачи на ряд целевых процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за комбинированными и интегрированными проектными группами

Основными видами органических структур являются программно-целевые структуры: проектные и матричные (выделяют также фрагментарные), которые начали внедряться с начала 1960-х годов.

• **Проектные структуры** формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений, например модернизация производства, освоение новых изделий и технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей, оценку промежуточных и конечных результатов.

Одной из форм проектной организационной структуры являются специальные подразделения (проектные команды, группы), работающие на временной основе. В состав группы обычно включаются разные специалисты. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за проектирование, планирование, составление графика и хода выполнения работ, расходование выделенных средств, материальное поощрение работающих.

В связи с этим большое значение приобретает наличие у менеджера Концепции управления проектом, умения распределять задачи между Членами группы, использовать превентивные меры для своевременного ¹¹ конструктивного разрешения возможных конфликтов. По завершении проекта такие подразделения распадаются, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свое постоянное место работы (при контрактной работе — увольняются). Данные структуры обладают большой гибкостью и высокой результативностью. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать сразу несколько проектов, не меняя привычной структуры управления.

Однако все это обеспечивается высокими затратами, которые доступны далеко не всем фирмам. Кроме того, при наличии нескольких проектов происходит дробление ресурсов, что усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации в целом.

Для сокращения затрат и облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет ресурсы, персонал и техническую помощь руководителю проекта, а с другой — руководителю проекта, который наделен необходимыми (проектными) полномочиями для выполнения своих обязанностей¹². Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права руководителю проекта делегирует высшее руководство организации.

В матричной структуре совмещаются два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) осуществляется управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.), по горизонтали (программно-целевая структура) — управление программами, проектами, темами. Такая организация предусматривает взаимодействие руководителя проекта с постоянными членами проектной группы и с работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему временно и по определенному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений. То есть для придания линейно-функциональным связям гибкости в составе структуры формируются временные звенья целевого назначения и под руководством целевого менеджера выполняется целевой заказ. Данная структура позволяет обеспечить: экономию на

масштабах деятельности, высокую целевую ориентацию, возможность быстрой мобилизации и перераспределения ресурсов на главных направлениях работы (для этого нужно лишь переподчинить исполнителей, остающихся на прежних рабочих местах).

Матричная структура управления дополнила линейно-функциональную организационную структуру особыми элементами. Это создало качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Данные формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле повышения эффективности производства.

При матричных структурах управления производством происходит перестройка производства на основе новейших технологий и более производительного оборудования. Матричная структура не порождает дополнительных подразделений и должностей, а лишь меняет Функции и задачи существующих¹. Такие структуры чаще всего находят место в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях, где постоянно возникают и решаются новые задачи.

Подводя итог вышеизложенному, следует отметить, что различные организационные структуры способствуют достижению разных Целей. Бюрократический тип оргструктуры более эффективен и продуктивен, но сравнительно менее адаптивен и гибок, чем тип структуры небюрократического управления. Правильный выбор организационной структуры во многом зависит от природы внешних и внутренних факторов¹, основополагающих обстоятельств, которые диктуют необходимость быть сравнительно эффективным и продуктивным либо адаптивным и гибким. Такой подход к решению проблемы имеет название «пропорциональный подход».

В стабильной хозяйственной среде оптимальной считается бюрократическая организационная структура, в турбулентной — небюрократическая. В реальной практике структуры организаций обычно находятся где-то посередине между названными типами структур и содержат характерные черты обеих крайностей. Крупные и длительное время функционирующие организации обычно следуют «бюрократическим» структурным установкам в отличие от более мелких и «молодых» конкурентов, больше признающих структуры «небюрократического» типа.

Принятие решения об организационной структуре может быть менее сложным, если менеджеры сложную проблему будут рассматривать с точки зрения отдельных частей организации (отделений, подразделений и т.д.). В одной и той же организации ее подразделения могут иметь различную структурную организацию в соответствии с возложенными на них задачами, используемой технологией, внешним влиянием, выбранной стратегией развития и другими переменными. При этом следует учесть, что в процессе развития и роста организации, как правило, происходит изменение генеральной стратегии, сопровождающееся формированием новой структуры управления организацией.

6.4. Принципы проектирования структуры управления организацией

Любое предприятие как организационная система имеет определенную структуру как в управляющей, так и в управляемой системе. Если управляемая система определяется технико-технологическими особенностями данного производства, производственными связями и отношениями, то управляющая система определяется тем, какие функции нужно выполнять в процессе управления, а также размерами и сложностью производства. От того, какие функции необходимы для выполнения задач, решаемых предприятием, будет во многом зависеть организационная структура управления. Этот вопрос решает организационное проектирование, представляющее собой моделирование системы управления предприятием, осуществляемое перед его строительством или накануне кардинальных преобразований.

Обобщая требования, которые предъявляются к современным структурам управления организациями, следует отметить, что методика проектирования таких структур, с одной стороны, должна основываться на научных принципах управления (в частности, на комплексном, системном подходе к решению вопросов формирования и совершенствования организационных структур), а с другой — учитывать задачи и возможности организации, требования, которые регламентируют деятельность каждого из структурных подразделений, полномочия, ответственность, личные качества и опыт руководителей.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность всех указанных выше взаимосвязанных элементов, таких, как люди и техника, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внутренней и внешней среды. Рассмотренные выше известные модели организационных структур управления позволяет сделать ряд важных выводов.

1. При формировании структур управления по классическим моделям учитывается ограниченный состав факторов, воздействующих на структуру, что не отражает ее возрастающей роли в управлении сложными социально-экономическими и техническими системами¹.

2. В процессе формирования структур управления акцент делается на линейных, функциональных, целевых и программных связях. Разнообразие способов связей определяется выделением объектов управления. Современная теория менеджмента расширила содержание управленческих связей. Например, линейная связь кроме руководства и подчинения имеет и иное содержание, определяемое понятиями: экономический интерес, удовлетворенность, регламентированность, т.е. экономическое, социальное и организационное содержание.

Таким образом, прежнее проектирование структуры управления организацией не отвечает потребностям современной передовой практики менеджмента. Новая модель проектирования основывается на теории менеджмента с использованием системного, комплексного и ситуационного подходов. На рис. 6.6 приведена принципиальная модель формирования организационных систем управления, последовательность и ключевые процедуры, характерные для данного процесса.

			МИССИЯ капитал, ниша рынка, стратегия развития (1)	
Экономическая политика, тип экономики, государственное регу- лирование (1.1)				Отношения собственно сти и формы их реализации субъекты собственно сти .2)
		Содержание и структури- зация целей, задач и функ- ций управления, формиро- вание звеньев и органов управления, организация межфункционального взаимодействия (2)		
Производственно-тех- нологическая структура (2.1)		1	Структура субъектов управления (2.2)	
Связи и взаимодействия с внешними партнерами и субъектами внешних отношений (3Л)		Характер распределения полномочий и ответствен- ности органов и лиц в про- цессах выработки и реали- зации управленческих ре- шений, организация ин- формационно-техноло- гического взаимодействия (3)	Внутренняя атмосфера, коммуникации, инфор- мационное обеспечение субъектов управления (3.2)	
Мотивация внешних взаимодействий, выбор приоритетов нацио- нальной, организаци- онной культуры и ин- формационных техно- логий (4.1)		Направленность и содер- жание мотивационного механизма взаимодействия внешних и внутренних объектов управления, орга- низация и технология его реализации (4)	Мотивация персонала, согласование групповых и межгрупповых интересов, выбор рычагов и стимулов управления (4.2)	
Организационно- производственная структура объектов управления (1.1,2.1,3.1,4.1)		Организационная структура управления (1,2,3,4)	Функционально- организационная структура объектов управления (1.2,2.2,3.2., 4.2)	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА				

Рис. 6.6. Принципиальная модель формирования организационной системы управления

Расположение организационных характеристик системы управления определяет (по вертикали) содержание организационной структуры управления и логику ее формирования (1, 2, 3, 4), а также содержание и логику формирования ее составляющих: организационно-производственной структуры объектов управления (1.1, 2.1, 3.1, 4.1) и функционально-организационной структуры объектов управления (1.2, 2.2, 3.2, 4.2).

Назначение первого блока (1, 1.1, 1.2) модели — определить и обосновать тип организационной структуры управления. Тип структуры управления зависит от ключевых параметров социально-экономической системы, типа экономики, в которой функционирует система, структуры отношений собственности и форм их реализации. В качестве основных параметров, используемых менеджерами при выборе типа структуры управления, выступают: миссия (1), или назначение социально-экономической системы; место, зани-

маемое в экономике, характеризуемое размером капитала и объемами рынков; стратегия развития. В соответствии с данными параметрами выделяются следующие виды структур:

- по масштабу связей -- транснациональная, национальная, региональная, крупного, среднего и мелкого бизнеса;
- по типу экономики — рыночная, командно-административная, либеральная;
- по разнообразию отношений собственности - - государственная, частная, акционерная, паевая (кооперативная и товарищество), совместная с иностранным капиталом;
- по приоритетной сфере деятельности - - промышленная, торговая, сервисная, внешнеэкономическая;
- по типу стратегии развития системы -- предпринимательская (стратегия направлена на превосходство над конкурентами и обеспечение конкурентоспособности), ориентированная на устойчивое долговременное развитие (стратегия выживания заключается в создании условий длительного существования);
- структура рациональности (стратегия рациональности направлена на рационализацию преимущественно внутренних связей и учет внутренних резервов, характерна для подразделений, не имеющих полной хозяйственной самостоятельности).

Анализ характеристик первого блока модели позволяет выделить следующие типы организационных структур управления:

- корпоративная - - рыночная, социально регулируемая или нормативно регулируемая, акционерной собственности, ориентирующая социально-экономическую систему на долговременное развитие;
- предпринимательская — рыночная, адаптивная (гибкая), частной собственности, ориентированная на коммерческий успех;
- административная -- плановая, жестко регулируемая, государственной собственности, ориентированная на стратегию рациональности.

Назначение второго блока (2, 2.1, 2.2) модели — определить и обосновать функционально-целевые характеристики управления в соответствии с выбранным типом структуры, особенностями технологии и организации производства, а также выявить содержание функциональных и межфункциональных процессов управления. Данный блок процедур можно рассматривать как базовый (в условиях командно-административной системы процедуры данного блока в значительной степени определяли весь процесс построения структур управления).

Содержание и структуризация целей и задач (2), выявление функциональных сфер управленческой деятельности, адекватных экономическим процессам, следует рассматривать как исходное условие распределения функций управления по уровням (вертикали) и звеньям (горизонтали) системы управления, определения направленности и содержания процессов управления. В данном блоке выделяются следующие виды структур управления:

- по характеру взаимосвязи экономических процессов — целевая (формируется по приоритету и значению целей в управлении; такой метод построения структуры получил название «управление по целям»), программно-целевая (объектом конкретизации целей выступает программа как средство, организующее, координирующее и активизирующее деятельность людей), проблемно-ориентированная, ориентированная на результаты;
- по содержанию экономических процессов — маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая, сервисная;
- по характеру производственных связей — специализированная (имеет четко выраженный отраслевой и продуктовый характер), комбинированная, диверсифицированная (структура с расширенной сферой деятельности), интегрированная (в основе процесс поглощения и объединения предприятий с целью увеличения потенциала компаний и повышения их роли на рынке определенной продукции, наиболее распространены следующие виды структур: концерн, • холдинг, картель, синдикат, финансовые группы);
- по производственным уровням — одноуровневая, двухуровневая, трехуровневая;
- по степени хозяйственной самостоятельности (обособленности) и внутреннему взаимодействию — материнская, дочерняя, филиальная;
- по фактору собственности — структуры с участием персонала в собственности, с наемным персоналом, смешанные;
- по форме управленческих связей -- линейные, функциональные, линейно-функциональные, целевые.

Анализ характеристик второго блока модели позволяет выделить по функционально-целевому принципу следующие типы организационных структур управления:

- функционально-экономические, в которых приоритет отдается экономическим процессам и их горизонтальной координации. Формирование функциональных сфер и звеньев направлено на согласование

действий и обеспечение воспроизводственных процессов. Приоритетное значение имеют социально-экономические интересы и соответствующая подготовка кадров;

- функционально-производственные структуры, при формировании которых приоритет отдается производственным связям и организации производственных процессов. При создании функционально-производственной структуры акцент делается на иерархии производственных связей;
- целевые и проблемно-ориентированные структуры, приоритет в формировании которых отдается целевому принципу (выделяются функции, персонал, ресурсы). К данному типу структур относятся программно-целевые и проектные структуры, приоритетом при формировании которых служат программа или проект.

Назначение третьего блока (3, 3.1, 3.2) модели — сформировать четкую правовую и информационно-технологическую структуру путем распределения полномочий и ответственности лиц и органов в процессах выработки и реализации управленческих решений, а также организации их информационно-технологического взаимодействия. Распределением полномочий и ответственности лиц и органов структуры управления (3) определяются место каждого звена в системе управления, правомерность и границы возможных Действий лиц и органов в процессе выработки и реализации управленческих решений. Это связывающий предшествующие процедуры этап формирования структуры управления. В данном блоке можно выделить следующие виды структур управления:

- по характеру наделяния полномочиями лиц и органов системы управления — формальная (официальная или зафиксированная в соответствующих документах) и неформальная, т.е. сложившаяся вследствие изменения ситуации или под влиянием субъективного фактора;
- по уровню концентрации полномочий — централизованная (сосредоточение функций, прав и ответственности в высших звеньях управления) и децентрализованная (передача полномочий и ответственности на низовые уровни управления), ориентированная на гибкое распределение полномочий или делегирование;
- по организационной форме -- договорные, контрактные партнерские, доверительные;
- по связям с системой управления — экономические, престижные, благотворительные, спонсорские.

Рассмотрение характеристик третьего блока (3, 3.1, 3.2) модели по принципу распределения полномочий и ответственности в процессе управления позволяет выделить следующие типы структур управления:

- децентрализованные структуры — полномочия по принятию стратегических решений и ответственности за их выполнение сосредоточены на высшем уровне управления (высшее руководство). Средний уровень управления выполняет функции координации и устранения причин отклонений от принятой стратегии и цели (тактика управления). Низовой уровень наделен полномочиями и ответственностью за принятие оперативных решений и исполнение функций контроля, работу с персоналом. Такая структура характерна для японского менеджмента;
- структуры, ориентированные на гибкое распределение и перераспределение полномочий (гибкие структуры управления). Такой тип структур характерен для систем, ориентированных на конкурентный рынок, инновационный характер деятельности, решение сложных межотраслевых проблем;
- централизованные структуры - - полномочия по принятию стратегических и тактических решений и ответственность за их выполнение сосредоточены на верхних уровнях управления (генеральная дирекция, правление). Средний уровень управления наделен полномочиями по принятию оперативных решений, а низовой - ориентирован на исполнение, контроль, регулирование. Такие структуры характерны для американского менеджмента.

Назначение четвертого блока (4, 4.1, 4.2) модели — обосновать направленность и тип мотивационного механизма взаимодействия внешних и внутренних субъектов управления, сформировать систему средств и методов, обеспечивающих устойчивое развитие коллективов и соответствующей данному типу структуры управления. Признаками структур управления выступают характеристики мотиваций активизации (4) производственной деятельности, сложившиеся связи и взаимодействия людей и коллективов. В соответствии с названными параметрами выделяют следующие виды структур:

- по характеру, интересам — корпоративная, ориентированная на интересы личности, которые, в свою очередь, ориентированы на государственные интересы;
- по типу мотивации — материальная, властная (административная), социальная и психологическая;
- по средствам организационной мотивации — регламентная, дисциплинарная, нормативная;
- по особенностям организационной культуры — бюрократическая, демократическая, предпринимательская.

Анализ характеристик четвертого блока модели по мотивационному признаку позволяет выделить следующие типы структур управления:

- структуры, ориентированные на комплексное использование средств мотивации (экономических, социально-психологических, административных); в таких структурах большое внимание уделяется

подбору и расстановке персонала, исследованию социальных и психологических характеристик коллективов на всех стадиях развития системы управления;

- структуры с ориентацией на административно-организационную, или властную, мотивацию. В процессах мотивации используются формализованные процедуры, учитываются характер и сложность работы, условия труда. Особое внимание уделяется функциям организации, контроля, методам регламентации и нормирования. Основной аспект делается на персонал с развитым чувством долга. В Российской Федерации накоплен большой опыт работы в такого рода структурах;

- структуры с мотивацией ситуационного характера. Состав используемых мотивов и применяемых стимулов зависит от конкурентных условий. Такая мотивация используется во временных структурах. В обычных структурах мотивация такого типа может применяться в экстренных случаях для решения срочных или чрезвычайных проблем.

Подробный анализ принципиальной модели формирования организационной системы управления (см. рис. 6.6) позволяет сделать вывод о том, что разнообразие и многочисленность факторов, влияющих на организационную структуру управления, обуславливают возможность построения системы моделей и выбора наиболее рациональной из них с точки зрения реальной ситуации и стратегии развития организации.

При определении типов структур, соответствующих типу экономики (блок 1), целесообразно использовать двух- или трехмерные модели.

При выборе отдельных элементов конкретной структуры, соответствующей сложившейся ситуации (блоки 2, 3, 4), рациональнее использовать трехмерные модели как по вертикали, так и по горизонтали. Для наглядности в табл. 6.2 выделены интегральные, или типовые, характеристики организационных структур управления. Программно-целевые структуры как самостоятельные относятся к предпринимательским, но могут стать фрагментом в составе корпоративной или административной структуры. Использование блочной модели формирования структур управления позволяет при проектировании принять во внимание более разнообразные факторы, влияющие на структуру, и тем самым придать структурам большую гибкость и динамизм. Кроме того, преимущественный акцент на горизонтальное взаимодействие звеньев системы в большей степени позволяет реализовать в структурах закономерности экономических процессов, их воспроизводственный характер. Данное обстоятельство создает реальные предпосылки для повышения эффективности систем менеджмента.

Подводя итог рассмотрению моделей и эволюции схем организационных структур управления, следует подчеркнуть, что эксперименты с разработкой и введением новых структур управления стали характерными для последнего времени. В ходе проводимых экспериментов широко используются разнообразные комбинации хорошо известных видов и типов структур, приспособляемых хозяйственными организациями к конкретным условиям их функционирования. При этом особо выделяются следующие требования: сокращение размеров структурных подразделений и укомплектование их квалифицированным персоналом; уменьшение числа уровней управления; быстрая реакция на изменения; высокая производительность труда и низкие затраты; ориентация на прочные связи с потребителем.

Таким образом, главные тенденции - достижение большей простоты и гибкости (адаптивности) управления, соответствие конкретным потребностям организации.

Таблица 6.2

Интегральные характеристики структур управления

Принцип формирования структуры	Типы структур управления		
Системный (тип экономики и масштаб управления)	Предпринимательский	Корпоративный	Административный
Функционально-целевой	Программно-целевой (горизонтальное взаимодействие производственных звеньев)	Функционально-экономический (горизонтальное взаимодействие производственных звеньев)	Функционально-производственный (вертикальное взаимодействие производственных звеньев)
Распределения полномочий и ответственности	Гибкого распределения полномочий с их делегированием и ситуационной регламентацией	Децентрализованный с нормативной регламентацией	Централизованный с административной регламентацией
Комплексного подхода к формированию мотивационного механизма	Ситуационной мотивации конечных результатов деятельности	Комплексной мотивации корпоративных интересов	Властной мотивации государственных интересов

Контрольные вопросы и задания

1. Что означает понятие «организационный менеджмент»? Каково направление его действий на предприятии?
2. Перечислите основные элементы организационной структуры управления.
3. Назовите признаки структуризации организационных структур управления и укажите, где они используются.
4. Каковы требования к организационным структурам управления?
5. За счет каких связей поддерживаются отношения между структурными элементами организационных структур управления, какой они носят характер, что отражают?
6. Назовите основные полномочия, которые возлагаются на руководителей и сотрудников в организации. Что они предполагают?
7. В чем состоят принципы формирования организационных структур управления?
8. Каковы модели построения организационных структур управления?
9. Нарисуйте и опишите известные вам схемы построения организационных структур управления.
10. Изложите ключевые процедуры и принципы проектирования структур управления организацией.

Глава 7

Управленческие решения: принятие, контроль, реализация

7.1. Управленческие решения и их классификация

Под *решением* понимают нахождение определенного варианта действий, сам процесс деятельности и его конечный результат. Управленческое решение представляет собой обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо воздержаться от них), связанные с достижением целей организации или преодолением возникших перед нею проблем. Кроме того, решением принято считать управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и регламентирующий те или иные действия, состояния, изменения и т.д. В этом случае решение содержит постановку целей, описание средств их достижения и служит основой организации практической деятельности людей.

Принятие решений -- составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает менеджер, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы и сущности принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет преуспеть в искусстве управления и добиться успеха в области современного менеджмента. Обычно, когда говорят о решении проблемы¹, используют этот термин в трех значениях:

- 1) найденный, но еще не осуществленный вариант действий;
- 2) сам процесс разрешения проблемы, т.е. устранение некоторых препятствий и трудностей на этом пути;
- 3) итог деятельности.

Управленческое решение имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои способности, умение, взаимосвязанных аспекта управленческого решения:

- управленческое решение — вид деятельности, протекающий в управляющей системе и связанной с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий. В этом смысле управленческое решение — вид работы в аппарате управления, определенный этап процесса управления;
- управленческое решение — вариант воздействия управляющей системы на управляемую, формула воздействия. В этом смысле управленческое решение есть описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой;
- управленческое решение организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой им системе. Делая акцент на этом важном заключении, управленческое решение иногда определяют как акт организационно-практической деятельности руководителя и аппарата управления, осуществляемой по заранее разработанному и сознательно выбранному варианту.

Определений управленческого решения существует множество -от наиболее краткого — «решение — это выбор альтернативы» до такого: «решение в процессе управления представляет собой комплексный логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт, выполняемый менеджером, руководителем в пределах своих полномочий». Оба определения справедливы, однако для более практического и глубокого понимания сути вопроса целесообразно пользоваться другими понятиями.

В широком смысле категорию «управленческое решение» следует понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой. В узком смысле управленческое решение -- это фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для успешного разрешения проблемной ситуации.

В зависимости от целей и методов разработки различают следующие основные разновидности управленческих решений:

- по масштабам объекта — глобальные (охватывают все звенья управляемой системы), локальные (адресованы определенному звену или подразделению);

- по характеру целей ~ стратегические (определяющие генеральные задачи), тактические (сфера частных задач, направленных на осуществление ранее выработанной стратегии), оперативные (направлены на осуществление первоочередных задач);
- по периоду осуществления — перспективные или долгосрочные (рассчитаны на длительный период), текущие или среднесрочные (являются частью, детализацией и уточнением перспективных), регулировочные или краткосрочные (направлены на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений);
- в зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении, -- комплексные (связаны с изменением многих сторон деятельности управляемого объекта), частные или тематические (относятся к одной из сторон деятельности управляемого объекта). В составе последних различают технические, экономические, социальные, организационные решения (запрограммированные и незапрограммированные);
- по функциональному назначению — организационные¹; регулирующие (в определенных ситуациях предписывают те или иные действия, отраженные в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т.д.); контролирующие (оценивают результаты тех или иных действий исполнителей); координирующие (имеют оперативный характер, например распределение текущей работы среди исполнителей);
- по степени самостоятельности -- инициативные (принимаются менеджерами под воздействием складывающихся или сложившихся обстоятельств) и предписанные (обычно конкретизируют поступающие «сверху» указания);
- по методам обоснования — формализуемые (при их обосновании широко используются математические методы), неформализуемые (обосновываются главным образом эвристическими методами²);
- по условиям, в которых принимаются решения, — решения, принимаемые в условиях определенности (как правило, хорошо структурированы); решения, принимаемые в условиях риска, относящиеся к разряду вероятностных; решения, принимаемые в условиях неопределенности, относящиеся к разряду поисковых (часто связаны с качественными скачками в развитии производства);
- по способу воздействия на управляемый объект — прямые директивные (доводятся до исполнителей в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения), косвенного воздействия (на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства);
- с точки зрения применяемых ресурсов — решения в материально-технической сфере деятельности; решения при работе с финансами, персоналом, информацией;
- с точки зрения полномочий и власти — решения волевые, подкрепленные полномочиями и (или) властью; решения волевые, не подкрепленные полномочиями и (или) властью;
- с точки зрения взаимодействия с предыдущими решениями — запрограммированные решения (характеризуют ряд последовательных шагов, жестко связанных с предыдущими решениями или технологическими операциями исполнения); незапрограммированные решения (внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами, например выбор целей организации, усиление мотивации подчиненных). Запрограммированные и незапрограммированные решения относят к организационным решениям;
- с точки зрения предварительного анализа — рациональные решения (принятые на основе предварительного анализа и прогнозов, использования научных методов и объективных критериев); нерациональные';
- по форме принятия — единоличные, коллегиальные (решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, проведения «мозговых атак», поиска оптимального варианта с учетом многих предложенных идей) и коллективные решения.

В процессе принятия любого решения обычно присутствуют в различной степени три характерных момента: интуиция, суждение и рациональность. Принимая интуитивные решения, люди основываются на собственном ощущении верности своего выбора, на получаемой информации. Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, но все же в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого (выбирается вариант, который принес наибольший успех прежде в аналогичной ситуации). Однако данный способ не очень надежен. Его слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места.

Интуитивные решения и решения, основанные на суждениях, принимаются в основном в процессе оперативного управления. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента осуществляется посредством принятия рациональных решений, основанных на методах объективного аналитического процесса, включающего: диагностику проблемы; выявление ограничений и формулирование критериев принятия решений; определение альтернатив; оценку альтернатив; окончательный

выбор альтернативы; обратную связь. В данном случае используются экономический анализ, обоснования и оптимизация.

Кроме вышеуказанных различают также решения: уравновешенные (внимательное и критическое отношение менеджера к своим действиям, проверка результатов), импульсивные (без проверки и оценки), инертные (результат осторожного поиска, отсутствие новаторских идей), рискованные (уверенность в себе) и осторожные (сверхкритичный подход к делу, тщательная оценка возможных вариантов) решения. С точки зрения альтернативности решения разделяют на: безальтернативные (один вариант решения); бинарные (предполагается два противоположных подхода к решению); многовариантные (большое число альтернативных вариантов решений); инновационные (когда ни один из известных вариантов решения не дает желаемого результата).

7.2. Требования к принимаемым решениям

Главным фактором эффективности системы менеджмента является качество управленческого решения — совокупность параметров решения, обеспечивающих реальность его реализации. Требования к качеству информации для принятия управленческого решения следующие: своевременность; достоверность (с определенной вероятностью); достаточность; надежность (с определенной степенью риска); комплексность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, условиям по стадиям жизненного цикла товаров данного предприятия и конкурентов и т.д.); адресность; правовая конкретность; многократность использования; высокая скорость сбора, обработки и передачи данных; возможность кодирования; актуальность.

Процесс выработки и реализации управленческого решения означает деятельность, осуществляемую по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленную на поиск выхода из определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. Реализация некачественных решений приносит огромные потери на последующих этапах жизненного цикла хозяйственного объекта. К параметрам качества управленческого решения относятся:

- простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность;
- показатель энтропии¹, т.е. количественной неопределенности проблемы (если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к единице; если все проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к нулю);
- своевременность принятия решения;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она разработана;
- минимально допустимая эффективность (полезный эффект), ради которой стоит приниматься за решение проблемы.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ по следующим признакам.

- Стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-техническая подготовка производства, производство, тактический маркетинг, эксплуатация и ремонт, утилизация).
- Функции управления (плановые, организационные, учетные, контрольные, мотивационные, регулирующие, координирующие).
- Сфера действия (экономические, технические и другие решения).
- Цель (коммерческие и некоммерческие решения).
- Ранг управления (верхний, средний, низовой).
- Масштабность (комплексные и частные решения).
- Организация выработки {коллективные и личные решения}.
- **Продолжительность** действия (стратегические, тактические, **оперативные решения**).
- Причина возникновения (плановые или программные, ситуационные, инициативные).
- Объекты воздействия (внешние и внутренние).
- Методы формализации (текстовые, графические, математические).
- Формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба).
- Сложность (стандартные и нестандартные).
- Способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность

управленческого решения;

- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры внешней среды и процесса разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и обеспечение многовариантности решений;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- формирование и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие ресурсов и механизма реализации решения.

Одним из факторов обеспечения организованности системы менеджмента является правильное оформление управленческого решения, исключающее различные толкования одного и того же предмета. Управленческие решения могут быть закреплены письменно в форме бумажных документов, на электронных носителях либо переданы вербальным путем. Принятие оптимальных управленческих решений предполагает также использование следующих Факторов:

- иерархии (для координации деятельности и усиления централизации в управлении);
- целевых межфункциональных групп (цель создания — использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия сложных решений)¹;
- формальных правил и процедур (для придания жесткости системе управления и координации конкретных действий);
- планов (для сопоставления показателей и координации деятельности фирмы в целом);
- горизонтальных связей (для принятия решений в более короткие сроки и повышения ответственности за выполнение принятых решений).

Поскольку реализация всех вышеперечисленных условий сложна и дорогостояща, их выполнение возможно и целесообразно для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). Вместе с тем постоянно нарастающая конкуренция объективно вынуждает каждого предпринимателя (инвестора) повышать качество и эффективность управленческих решений. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий и факторов (обеспечивают многовариантность сопоставимых альтернативных решений²) на основе автоматизации процессов системы менеджмента.

7.3. Этапы принятия решений и оценка их эффективности

Управленческое решение как специфический вид деятельности человека в процессе управления представляет собой последовательность проведения определенных операций. Это прежде всего разработка вариантов действий, сознательный выбор из имеющихся вариантов одного варианта, его принятие (утверждение) и осуществление. Решение объединяет всю совокупность указанных операций, является сочетанием интеллектуальной деятельности в управляющей системе с организационно-практической деятельностью в управляемой системе. Данный процесс включает множество элементов, среди которых главными являются проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее принятого решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошло в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Решение находится на стыке процесса управления и процесса производства. Оно является важным звеном отношений управляющей, связующим фактором управляющей и управляемой систем, основой планирования деятельности организации, так как плановый набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных и прочих целей, управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, состоящий из ряда этапов и стадий.

Классическая технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех основных стадий: подготовки, принятия и реализации решения. Каждый из перечисленных этапов состоит из ряда целевых операций. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и направлений действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации принимаются меры

для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы [и дается оценка полученного результата от выполнения решения].

Процесс принятия и реализации управленческих решений характеризуется свойствами непрерывности, альтернативности, социальной значимости, оперативности, результативности. Для удобства планирования и оценки общий процесс принятия и реализации решений выглядит следующим образом: выявление управленческой проблемы¹ — замысел (идея, концепция) решения — сбор информации — анализ и диагноз ситуации — прогноз — постановка задач — разработка альтернативных вариантов решения — оценка альтернатив — выбор оптимального варианта решения — экономическое обоснование выбранного решения -- реализация решения -- контроль выполнения решения (выявление отклонений) — оценка последствий реализации (предполагает обратную связь) -- корректировка решения (при необходимости).

Каждое управленческое решение предполагает конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов воздействия, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных обстоятельствах. Требования к успешной технологии менеджмента сводятся к следующему.

- Формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация.

- Информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции.

- Выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации.

- Должны строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Сложнее всего принимать решения в условиях ограниченного времени, когда неизвестны влияющие факторы и их природа (в условиях неопределенности и риска). Конкуренция на рынке и изменения внешней среды способствуют этому. Если негативные тенденции в организации начинают стремительно нарастать, то очень важно дождаться некоторой стабильности обстановки и после этого принимать решение. Иногда скорость реагирования на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято и реализовано всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

Основная роль управленческого решения заключается в том, что оно служит условием для разработки и реализации воздействия, которое материализуется в производственной деятельности и ее продукте. Поэтому управленческое решение можно рассматривать как результат процесса управления, реализуемый в производственной деятельности и выраженный через продукты труда. Такая точка зрения считается общепризнанной и основывается на производительном характере управленческого труда, в результате которого информация, знания, опыт, нововведения становятся производительной силой, а сам менеджмент оценивается с позиций его результативности и эффективности.

Поскольку управленческие отношения многогранны и процессы менеджмента многоаспектны, проблема оценки менеджмента является сложной и комплексной. Она подразумевает выбор характеристик, их измерение, выявление взаимозависимости и взаимообусловленности показателей для формирования моделей оценки, процедуры оценки, анализ результатов, комплекс мер по развитию менеджмента. Эффективность решений в менеджменте, как правило, оценивается через качество результата, т.е. через полученный эффект, соотнесенный с затратами на управление (ресурсами менеджмента).

Существует ряд обстоятельств, которые снижают эффективность решений. К ним относятся: ориентация менеджеров на сиюминутный экономический результат и недооценка возможных последствий; неоправданное разделение субъектов, принимающих и реализующих решения; неорганизованность, непоследовательность процесса разработки и принятия решений; принятие нескольких противоположных решений по одной и той же проблеме; игнорирование имеющегося опыта; излишняя медлительность или самоуверенность в принятии решений.

Обязательным условием оценки эффективности выступает определение последствий реализации решений, которые находят отражение в разных сферах хозяйственной деятельности организации. Субъектами оценки выступают: потребители продукции; вышестоящий менеджер (руководитель); экспертная комиссия; независимые оценочные центры. Методы, используемые для оценки разнообразны, как и используемая при этом информация: статистические и фактические материалы; экспертные данные; отчеты, стандарты и нормативы; регламенты и прогнозы).

При обработке данных широко используются моделирование, информационные технологии и электронная техника. Рекомендации, составленные по результатам оценки, важны для каждого менеджера с точки зрения совершенствования собственной деятельности. Особое значение результаты оценки имеют для

планирования и организации подготовки решений последующих проблем, возникших или вероятных в производстве, для правильного выбора линии социально-экономического и хозяйственного поведения в конкурентной рыночной среде.

7.4. Экономический анализ как базовый инструмент выработки эффективных управленческих решений

В связи с предстоящим вступлением России во Всемирную торговую организацию (ВТО) менеджерам и собственникам предприятий следует иметь в виду, что все зарубежные компании, фирмы и корпорации, которые устремятся на внутренний российский рынок после отмены таможенных пошлин, длительное время и эффективно применяют в своей деятельности всесторонний (комплексный) экономический анализ. Предметом такого анализа являются производственно-хозяйственные процессы, их социально-экономическая эффективность, промежуточные и конечные финансовые результаты, складывающиеся под воздействием внутренних и внешних, объективных и субъективных факторов. При этом в зависимости от задач, решаемых в процессе проведения экономического анализа, могут применяться более сотни показателей, факторных моделей и финансовых коэффициентов.

Применяемые для экономического анализа в международной практике методы математической статистики включают:

- матричный метод многомерного экономического анализа;
- детерминированный (ограничение, определение) факторный метод;
- стохастический (умеющий угадывать, случайный, вероятностный) факторный метод, в том числе корреляционно-регрессивный, дисперсный, кластерный анализ и др.

В методике экономического анализа используются следующие основные приемы: горизонтальный (временной) анализ; вертикальный (структурный) анализ; сравнительный анализ; трендовый (динамический) анализ; анализ относительных показателей (финансовых коэффициентов); факторный анализ. Главная цель экономического анализа — контролировать, оперативно выявлять и устранять недостатки и ошибки в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, находить резервы улучшения его финансового состояния, вырабатывать стратегию и тактику дальнейшего развития.

По функциональным признакам деятельности предприятия (организации) различают следующие виды экономического анализа.

- Анализ финансового состояния включает: анализ изменений состава и структуры активов и пассивов баланса предприятия; анализ финансовой устойчивости (запаса финансовой прочности) и платежеспособности предприятия; анализ финансовых результатов и эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия (рентабельность и интенсивность использования капитала).
- Анализ изменения объемов производства и реализации выпускаемой продукции включает: оценку выполнения производственной программы и плана реализации продукции; анализ динамики выпуска, объема и структуры произведенной продукции; анализ технического уровня изготовления продукции; оценку выполнения договоров по объему, ритмичности поставок, качеству и комплектности реализуемой продукции; выявление и оценку резервов роста выпуска и реализации продукции.
- Анализ формирования и использования прибыли включает: анализ структуры прибыли; факторный анализ прибыли (в зависимости от изменения физических объемов реализации, структуры, себестоимости продукции и уровня установленных цен); анализ формирования чистой прибыли и влияния налогов на прибыль; анализ операционных, процентных и внереализационных доходов и расходов; выявление тенденций и оценку эффективности использования и распределения прибыли на накопление и потребление; разработку предложений для составления финансового плана предприятия.
- Анализ использования основных производственных фондов включает: анализ структуры, физического состояния и динамики эффективности использования основных средств; анализ затрат на содержание и эксплуатацию оборудования; анализ инвестиций в основные средства.
- Анализ оборотного капитала включает: классификацию имеющегося оборотного капитала по установленным признакам; анализ динамики изменения состава и структуры оборотного капитала; анализ источников формирования оборотных средств; анализ обеспеченности оборотными средствами; анализ эффективности использования оборотных средств и выработку рекомендаций по повышению результативности их использования.
- Анализ трудовых ресурсов включает: анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами; анализ использования рабочего времени; анализ производительности труда; анализ формирования и расходования фонда заработной платы.
- Анализ себестоимости продукции включает: анализ показателей себестоимости продукции; функционально-стоимостной анализ (анализ структуры себестоимости продукции); выявление резервов и выработку рекомендаций по снижению себестоимости продукции.

- Анализ инвестиционной и инновационной деятельности включает: оценку целесообразности и сравнительной эффективности предлагаемых к реализации инвестиционных и инновационных проектов; оценку размера инвестиций и доходов от реализации каждого проекта, срока окупаемости; расчет текущей дисконтированной стоимости проекта; расчет индекса рентабельности инвестиции; расчет внутренней нормы прибыли и коэффициента эффективности инвестиций.

При своевременном, объективном и качественном проведении комплексного экономического анализа выявляется уровень конкурентоспособности предприятия, его способность маневрировать имеющимися ресурсами при изменении конъюнктуры рынка, определяются пути и вырабатываются стратегии увеличения объемов производства и реализации продукции по сравнению с конкурентами, расширение доли рынка при максимальном использовании собственных и привлеченных мощностей и как результат — увеличение прибыли (дохода) предприятия. Все это при резком усилении конкурентной борьбы с зарубежными компаниями и снижении протекционистской политики государства (после вступления России в ВТО) является важным фактором успешного выживания отечественной сферы материального производства в новых социально-экономических и политических условиях.

7.5. Контроль

Контроль как заключительная стадия цикла управления, как завершающее звено процесса реализации принимаемых решений относится к числу наиболее важных элементов менеджмента, обеспечивающих достижения организацией своих целей. Без него не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование (предвидение), организация (распорядительство), мотивация и координация (согласованность). Управленческий контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и хозяйственной организации в целом. По сути, контроль — это управленческая деятельность, связанная с систематическим отслеживанием хода выполнения поставленных задач с одновременной корректировкой проводимой работы.

В функции контроля¹ входят: сбор, обработка, учет и анализ информации о фактических результатах производственно-хозяйственной деятельности всех подразделений организации (предприятия); количественная оценка и сравнение результатов с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ причин этих отклонений, о определенных возможных тенденциях развития. Таким образом, управленческий контроль — это процесс рационализации хозяйственной деятельности фирмы, заключающийся в неотвратимости выявления /предвидения) возможных сбоев, ошибок и нарушений с целью их своевременного устранения (предотвращения) путем принятия срочных решений и реализации активных мер воздействия, соразмерных выявленному характеру незапрограммированного отклонения.

В процессе производственно-хозяйственного управления контроль выступает как элемент обратной связи (по его данным проводится корректировка ранее принятых решений и планов) и исходным пунктом нового цикла управления. Как способ обеспечения обратной связи контроль может быть эффективным только в случае своевременного получения и использования достоверной информации о состоянии всей управляемой системы, а также о том, все ли в этой системе осуществляется в соответствии с намеченными планами, полученными распоряжениями и указаниями руководства, имеющимися законами и нормативными актами. Главные *инструменты контроля* — это наблюдение, проверка всех сторон и результатов хозяйственной деятельности, сбор, обработка, учет и анализ поступающей информации.

Основными источниками информационного обеспечения контроля на предприятии являются: стратегический учет, маркетинговый, финансовый учет, бухгалтерский учет, оперативно-диспетчерский и кадровый учет. Имеются и специально разработанные методы сбора контрольной информации (опросы, анкеты, конференции потребителей и др.). Важной составляющей управленческого контроля является стандартная система отчетности, поскольку контроль на предприятии опирается в первую очередь на организацию системы Учета и отчетности, включающей производственные и финансовые показатели деятельности и их анализ. При этом обычно используются две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям, которые представляются в форме стандартной отчетности. Число позиций и сроки представления такой отчетности могут быть различными. Представленные остальные данные служат основанием для сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся показатели, как уровень прибыли (валовой и чистой), издержек Производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др.

Административный контроль (его называют также оперативным, тактическим) в отличие от общего, стратегического контроля призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы. Поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления.

В основу оперативного контроля заложен принцип децентрализации, тогда как общий управленческий контроль требует централизации, поскольку последний направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования всех имеющихся ресурсов.

В целом система централизованного контроля позволяет поддерживать оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении за счет того, что она предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных цехов, отделов, служб) руководителям соответствующих подразделений. На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; проводится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменения доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов.

По форме осуществления все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель — способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются виды контроля только временем осуществления: предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется обычно до начала проведения работ. Средством этого контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа ведется в заданном направлении. На предприятиях и в организациях предварительный контроль проводится по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области *человеческих ресурсов* заключается в тщательном анализе тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных специалистов. В отношении *материальных ресурсов* проводится обязательный предварительный контроль их использования в соответствии с требованиями установленных стандартов (уровень качества, износостойкость, надежность и другие технические условия), а также обеспечений их запасов в организации (достаточность, чтобы избежать дефицита). Средством предварительного контроля *финансовых ресурсов* является бюджет организации, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджеты устанавливают предельные значения затрат структурным подразделениям и организации в целом.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Он базируется на оценке фактических результатов от проведенной работы, направленной на достижение запланированных или желаемых целей. Чаще всего объектом текущего контроля выступают подчиненные работники, а сам контроль является прерогативой их непосредственного руководителя. Регулярная проверка работы подчиненных позволяет исключить отклонения от намеченных планов и исполнения инструкций. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь, т.е. данные о полученных фактических результатах.

Заключительный контроль выполняет две важные функции: во-первых, дает руководству организации информацию, необходимую для планирования, в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, а также информацию о возникших проблемах и возможность сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем; во-вторых, за счет точной и объективной информации о достижении определенного результата от выполненных работ позволяет правильно мотивировать (поощрять или наказывать) персонал. Измерять результативность и давать соответствующее вознаграждение необходимо для того, чтобы мотивацию труда тесно связать с фактическими результатами деятельности.

Объектами контроля на предприятии (в организации) являются: *экономические процессы* (контролируются параметры активы, продажи, прибыль и структура ее использования, а также себестоимость отдельных видов продукции, т.е. проводится анализ хозяйственной деятельности предприятия); *материальные ресурсы* (стадии материально-технического снабжения, производства и сбыта); *трудовые ресурсы* (контроль персонала осуществляется кадровой службой и руководителями подразделений, которые регламентируют требования при приеме на Работу и в течение всего трудового процесса); *качество выпускаемой продукции* выполнения работ, оказания услуг.

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. **Контроль будет эффективным** лишь тогда, когда:

- организация достигнет желаемых целей и будет в состоянии "Формулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание и в будущем;

- * контроль соответствует контролируемому виду деятельности, объективно измеряет и оценивает то, что действительно важно'

- контроль осуществляется своевременно. Своевременность здесь заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а в адекватном временном интервале между проведением измерений или оценок, который соответствует контролируемому явлению (устранение отклонений прежде, чем они примут угрожающие размеры);
- контроль имеет достаточную гибкость и приспособляемость к происходящим изменениям (если непредвиденное можно было бы спрогнозировать, то контроль стал бы ненужным);
- * используются простейшие методы контроля с точки зрения тех целей, для которых он предназначен, поскольку избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией.

Процедура проведения контроля включает три этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, принятие необходимых корректирующих действий.

7.6. Контроллинг

В постоянно меняющихся условиях современного рынка перед производителями появилась острая необходимость быстро перестраивать свою производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность, трансформируя соответствующим образом и подходы к управлению предприятием. Наибольшим преимуществом в выживании на таком рынке обладают организации с гибким, надежным, адаптивным управлением. Требования к оперативности и надежности управления, и прежде всего к учету, контролю, а также глубине анализа ситуации, оказались настолько высоки, что возросла потребность в создании единого информационного обеспечения функций управления и их интеграции в единую систему. Данное направление в теории и практике внутрифирменного управления получило название **контроллинг**. Контроллинг (от англ. *control* - - руководство, регулирование, управление, контроль) — это комплексная систематическая оценка всех сторон деятельности организации (предприятия, фирмы, объединения), ее подразделений, руководителей и сотрудников с точки зрения качественного достижения намеченных целей, обеспечивающая способность к раннему определению новых возможностей организации, своевременному реагированию на изменения рынка, выявлению возможных рисков и отклонений в ходе проводимых работ и принятию безотлагательных и энергичных предупредительных мер в любой из сфер деятельности. По сути контроллинг — это особая система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых и обеспечивающая поддержку принятия оптимальных управленческих решений.

Контроллинг порожден практикой современного менеджмента. Он стал ответом на происходящие изменения внешних и внутренних УСЛОВИЙ функционирования предприятий и организаций. Эволюция традиционных функций менеджмента¹ в направлении контроллинга отражает основную тенденцию комплексного подхода к управлению.

К настоящему времени не выработано однозначного определения понятия «контроллинг». В ряде исследований контроллинг рассматривается в качестве системы управления хозяйственной деятельностью и прибылью, в рамках которой выделяют две основные функции: контроль и планирование¹. В ряде работ получила распространение концепция контроллинга, в которой главной его функцией является координация системы менеджмента в целом для обеспечения действий, направленных на целевое управление². В то же время многие ученые и специалисты-практики под контроллингом подразумевают не только контроль, но и информационно-аналитическую работу, а также методическую поддержку всех основных функций менеджмента (систему мер организационно-экономического характера). В целом можно утверждать, что контроллинг — это «следающая» и регулирующая система, которая оптимальным образом связывает на предприятии основные контуры управления и учета.

Управляя всем множеством организационных мероприятий, охватывающих производственно-хозяйственную деятельность предприятия, контроллинг призван адаптировать традиционную систему учета и контроля на предприятии к современным потребностям и обеспечить методическую и организационную основу для поддержки и реализации основных функций менеджмента. *Цели контроллинга* вытекают из целей организации и могут выражаться в экономических показателях, например в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности при заданном уровне ликвидности. *Объектами контроллинга* являются: маркетинг; комплексное программно-целевое планирование; компьютеризованное интегрированное производство, контроль и регулирование.

В *задачи контроллинга* входят: проведение специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития организации в рыночных условиях; разработка системных мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей; формирование организационной структуры управления предприятием, ориентированной на решение стратегических и тактических задач. Для обеспечения управления необходимой информацией контроллинг предполагает разработку информационной системы,

стандартизацию информационных каналов и носителей, выбор доступных методов обработки информации.

Функции контроллинга включают: поддержку процесса планирования; контроль за реализацией планов; учет и оценку результатов протекающих процессов; выявление отклонений, их причин и выработку рекомендаций по их устранению; координацию всей системы управления организацией; получение, проверку, обработку и Представление системной информации должностным лицам, принимающим управленческие решения.

Если обобщить существующую практику работы предприятия, то в перечень основных функций и задач контроллинга войдут следующие.

- **Планирование** — формирование и совершенствование «архитектуры» системы планирования; установление потребности в информации для процесса планирования; информационная поддержка при разработке планов инвестиций, закупок, производства, продаж; координация процесса обмена информацией; составление сводного плана работы предприятия¹.

- **Контроль и регулирование** — определение показателей, контролируемых по времени и содержанию; определение допустимых границ отклонений величин от установленных нормативов; сравнение плановых и фактических величин для оценки степени достижения поставленных целей; выявление причин и анализ отклонений плана от факта, выработка предложений по их устранению².

- **Учет** — информационная поддержка процесса управления: разработка и ведение системы внутреннего учета; сбор и обработка информации; унификация методов и критериев оценки деятельности предприятия и его подразделений. Система управленческого учета позволяет объединить непосредственно учет и анализ хозяйственной деятельности, что значительно расширяет аналитические возможности менеджеров. Более того, управленческий учет предоставляет руководству предприятия реальную возможность оценить эффективность деятельности как каждого структурного подразделения, так и каждого отдельного сотрудника. В соответствии с этим руководитель может сформировать такую систему оплаты труда, которая будет стимулировать сотрудников к поиску наиболее эффективных путей реализации стратегии развития предприятия.

- **Информационно-аналитическое обеспечение** — разработка «архитектуры» информационной системы; стандартизация информационных носителей и каналов; предоставление цифровых материалов которые позволяют осуществить контроль и управление организацией; сбор и систематизация данных, необходимых для принятия управленческих решений; обеспечение экономичности функционирования информационной системы предприятия.

К специальным функциям контроллинга относятся: сбор и анализ данных о внешней среде (общее состояние национальной экономики, рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, конкуренция, изменения законодательства, правительственные экономические программы и др.); сравнительная оценка результатов деятельности предприятия и его основных конкурентов; определение целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов; расчеты эффективности инвестиционных проектов, осуществляемых в рамках предприятия, и т.д.

Успешная реализация в хозяйственной организации функций контроллинга зависит от многих факторов: осознания руководством важности и полезности внедрения контроллинга; уровня квалификации действующего персонала; социально-экономического положения и размера (объеме производства, численности персонала) предприятия; диверсификации производства и его конкурентоспособности и др. Исходя из вышеприведенного перечня задач и функций, можно сделать вывод, что контроллинг координирует процессы планирования, контроля, регулирования, адаптации к изменениям, системную интеграцию различных аспектов управления бизнес-процессами. Следовательно, он не исчерпывается контролем.

Контроллинг — это целостная организационная система эффективного управления фирмой на качественно новом этапе развития рынка, направленная на обеспечение стабильности (длительности) существования, а также достижение стратегических целей организации за счет использования совокупности методов оперативного и стратегического менеджмента, маркетинга, планирования, анализа, контроля и учета (учетной политики¹).

Важное место в системе контроллинга отводится постоянному координированию деятельности структурных подразделений предприятия, направленному на улучшение взаимодействия сотрудни-ков, выполняющих общую задачу, что значительно повышает эффективность процесса внутрифирменного управления.

Применение контроллинга способствует оптимизации прибыли, сохранению рабочих мест, позволяет активизировать творческую активность персонала, развитие у него системного мышления, ведет к высокой продуктивности труда, обеспечивая тем самым условия для выживания предприятия в сложных условиях. Вместе с тем внедрение контроллинга служит гарантией повышения конкурентоспособности организации-

Его особая значимость состоит в том, что он позволяет установить контроль за достижением как стратегических, так и тактических целей предприятия. В условиях ухудшения экономического положения эффективный контроллинг способен обеспечить выживание предприятия.

По популярности в качестве инновации современного менеджмента за рубежом контроллинг находится на первом месте у менеджеров, экономистов, бухгалтеров и финансистов, поскольку направлен на устранение «узких мест»¹ в работе компании, ориентирован на будущее в соответствии с фиксированными в ее миссии целями, на достижение конкретных результатов бизнеса. В развитых странах службы контроллинга на предприятиях или услуги привлеченных экспертов-контролеров вполне привычны. Анализ спроса на рынке трудовых ресурсов Германии показывает, что не только крупные, но и средние, а в последнее время — и малые фирмы приглашают на работу специалистов, способных выполнять функции и задачи контроллинга.

В современной России контроллинг также становится реальностью в работе передовых менеджеров. Впервые интерес к контроллишу в нашей стране стал проявляться в начале 1990-х годов. Сегодня потенциал его Дальнейшего развития очень велик. В основе контроллинга заложен предварительный контроль. Когда появляются те или иные отклонения от ранее запланированного результата, важно вовремя определить — куда и по какому пути необходимо двигаться дальше. Для правильного выбора обычно используется принцип прямой и обратной связи (по цепи взаимоотношений с клиентом и компаньонами). В частности, выявляется, как при изменившихся обстоятельствах достичь намеченной цели, за счет каких дополнительных мер и механизмов воздействия. При этом новые принципы управления, способы достижения целей должны быть

доведены до каждого сотрудника предприятия. Подобный подход продуктивен, поскольку он создает творческую атмосферу, развивает дух сотрудничества в трудовом коллективе. Руководящая концепция контроллинга на предприятии предполагает наличие двух его форм — стратегический контроллинг и оперативный контроллинг.

Стратегический контроллинг предполагает:

- определение целей — включает стратегическое планирование, предвидение перспективы положения предприятия на рынке, согласование оперативного и стратегического менеджмента. В данном случае менеджер службы контроллинга обязан, учитывая философию фирмы, ее имидж, миссию, установить конкретные цели и задачи, оценочные показатели развития (доходы на инвестированный капитал, наличные деньги, предстоящие расходы и источники их покрытия и др.);
- управление целями — поиск «узких мест» в работе предприятия; выявление отклонений от намеченной стратегической программы; своевременная корректировка целей и задач в соответствии с изменениями на рынке. Это делается на основе сравнительного анализа плановых и фактических показателей, достигнутых результатов в оперативном и стратегическом плане;
- достижение целей — обеспечивается эффективным оперативным менеджментом, хорошей мотивацией труда, разработкой и внедрением инноваций, планированием, ориентированным на будущее, выполнением показателей намеченных планов.

В долгосрочном плане контроллинг нацелен на поддержание гармоничных отношений с окружающей социально-экономической и рыночной средой. При этом стратегический контроллинг предназначен для обеспечения координации функций стратегического планирования, контроля и системы информационного обеспечения процесса управления на предприятии. Он включает в себя формулировку перспективных целей организации, управление ими и достижение поставленных целей. Кроме того, стратегический контроллинг предполагает систематический поиск «узких мест» на перспективных (инновационных¹) направлениях, препятствующих полномочий масштабному использованию реальных и потенциальных возможностей предприятия, а также разработку стратегических альтернатив по их своевременному устранению¹.

Прерогативой **оперативного контроллинга** являются: оптимизация соотношения «затраты — прибыль», контроль рентабельности, ликвидности, производительности и прибыли в краткосрочном периоде. Оперативный контроллинг должен обеспечивать координацию процессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Основное отличие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентируется на тенденции будущего периода, а второй — на настоящий период. Вместе с тем в реальной практической деятельности стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействуют в процессе реализации тех или иных функций хозяйственного управления.

В задачи оперативного контроллинга входят: учет (бухгалтерский и статистический), анализ, планирование и управление производственно-хозяйственной деятельностью фирмы; контроль, выявление и устранение текущих проблем; совершенствование системы мотивации труда. В его рамках реализуется один из основных принципов рационального ведения дела — проверка работы каждого подразделения по соотношению «затраты — прибыль». С помощью такой «следающей» системы, охватывающей основные контуры управления, осуществляется:

- ведение бухгалтерского учета по полной себестоимости и учет текущих затрат (директ-костинг) финансово-экономическими службами;
- формирование бюджета доходов и расходов с использованием механизма межбюджетного взаимодействия, включающего корректировку непосредственно бюджетов и заявок на использование ресурсов, а также секвестр бюджета и оперативный мониторинг использования средств по бюджету;
- управление инвестициями на основе проектного менеджмента;
- формирование бюджета движения денежных средств;
- учет и анализ отклонений плановых и фактических данных и др.

Современный оперативный контроллинг не может основываться только на данных бухгалтерского учета, поскольку бухгалтерский Учет осуществляется по предписаниям государственных органов, т.е. ориентирован главным образом на внешнего пользователя. Более того, инструментарий бухучета не предусматривает использования понятий и категорий оценки перспектив функционирования и развития предприятия. Такой учет в России сводится в основном к налоговому, поэтому его основная задача заключается в контроле за расчетами предприятия с государством, а также к минимизации выплачиваемых налогов. Для принятия важных управленческих решений данных бухгалтерского учета явно недостаточно, поэтому появилась необходимость в другом виде учета — управленческом.

Система оперативного контроллинга на предприятии предоставляет: высшему руководству и менеджерам, отвечающим за развитие бизнеса, — возможность анализа, планирования и гибкого управления; менеджерам и сотрудникам подразделений — аналитические инструменты для работы по соответствующим направлениям; работникам учетных служб — возможность оптимизации и автоматизации учета в полном соответствии с требованиями законодательства и корпоративными стандартами предприятия.

Оперативный контроллинг на предприятии осуществляет служба контроллинга¹, именуемая отделом «Контроллинг и финансы» или «Финансы и контроллинг». Эта служба выступает координатором между высшим органом управления и подразделениями организации в процессе разработки и реализации стратегических и оперативных планов развития предприятия, а также осуществления контроля за их выполнением. Она может формироваться в составе единой структуры финансового отдела (управление капиталом и денежными потоками) и информационно-аналитической службы. При этом служба контроллинга должна создаваться с соблюдением следующих условий:

- она должна быть самостоятельной, независимой и нейтральной по отношению к другим уровням иерархии управления предприятием;
- согласование целей, управление целями и достижение целей контроллинга в соответствии с избранной стратегией могут координироваться только высшим уровнем управления (топ-менеджерами) организации;
- руководитель службы контроллинга должен быть грамотным, высокопрофессиональным специалистом, способным анализировать ход происходящих событий и убеждать менеджеров, ответственных за принятие стратегических решений, в необходимости предвидения и гибкого реагирования на выявленные потенциальные возможности и риски от изменений во внутренней и внешней среде организации;
- руководитель службы контроллинга должен быть информирован об экономическом (финансовом) положении предприятия, его производственно-хозяйственных взаимосвязях и имеющихся резервах, иметь непререкаемый личный и профессиональный авторитет как среди руководящего состава, так и среди сотрудников.

Особое значение в контроллинге придается использованию методов бюджетного контроля, в основе которого заложено внутрифирменное планирование в стоимостном выражении, характеризующее текущую платежеспособность и ликвидность активов, результаты производственно-хозяйственной деятельности, имущественное и финансовое положение предприятия на конец планируемого (отчетного) периода. Последовательность формирования бюджета следующая: отбор предложений (альтернативные варианты) - уточнение прогнозов сбыта, цен, валовой выручки по ассортиментным группам и организации в целом — расчет плановых издержек - расчет бюджета прибылей и убытков — расчет финансового плана - сметы денежных средств — расчет планового баланса — подготовка бюджета для каждого структурного подразделения.

В дальнейшем, уже в рамках осуществления бюджетного контроля, проводятся следующие операции:

- фиксирование фактических расходов и доходов по бюджетным статьям;
- сравнение бюджетных и реальных расходов;
- выявление причин отклонений от установленных в бюджете показателей;
- принятие мер по устранению недостатков с целью приведения текущих финансовых результатов в соответствие с бюджетом.

Важное место в организационной системе контроллинга занимает координационная работа на предприятии, направленная на

оптимизацию взаимодействия различных структурных подразделений выполняющих тем не менее общую задачу. В частности, регулирующая деятельность контроллинга заключается в том, чтобы об отклонениях, допущенных в одной службе, сигнализировать другим принятия ими необходимых мер. Кроме того, при этом необходимо предлагается скорректировать плановые показатели как ответ на внутренние или внешние изменения.

Для осуществления качественного бюджетного контроля «г система должна: быть своевременно подготовлена; всецело под(е)рживаться руководством организации; иметь в качестве основного ориентира установленные цели и стратегию; включать в свою орбиту менеджеров всех уровней; быть доступной и понятной для всех кто ее использует; быть гибкой и изменяться в соответствии с условиями внешней и внутренней среды организации. Именно такой подход к процессу хозяйственного управления наравне с прочими эффективными мерами ведет к упрочнению позиций предприятия на рынке, повышению его конкурентоспособности и ликвидности.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «управленческое решение» в трех разных значениях, в широком и узком смысле.
2. Выделите и охарактеризуйте три взаимосвязанных аспекта управленческого решения.
3. Каковы признаки классификации и разновидности управленческих решений?
4. Какие предъявляются требования к управленческим решениям?
5. Назовите основные этапы принятия решений.
6. Как оценивается эффективность решений в менеджменте?
7. Дайте определение термина «управленческий контроль». Назовите основные функции управленческого контроля.
8. Перечислите источники информационного обеспечения контроля на предприятии.
9. Каким образом осуществляются финансовый и административный контроль и в чем их основное отличие?
10. Какие виды контроля по времени осуществления вам известны?
- П. Какие области и сферы деятельности на предприятии находятся под постоянным контролем?
12. Когда и при каких условиях управленческий контроль будет эффективным?
13. Опишите структуру процедуры проведения управленческого контроля.
14. Что означает термин «контроллинг»? Каковы цели и объекта контроллинга?
15. Перечислите функции и задачи контроллинга.
16. Что включает в себя руководящая концепция контроллинга?
17. Какая служба осуществляет оперативный контроллинг на пред приятии и в чем заключается ее деятельность?
18. Что включает и предполагает стратегический контроллинг?

Раздел III

Управление человеческими ресурсами

Глава 8

Менеджмент персонала 8.1. Понятие персонала

Персонал -- это личный состав, или работники, предприятия (учреждения, организации), составляющие группу людей, оформи-рованную по профессиональным или служебным признакам (технический, обслуживающий, медицинский персонал и т.д.)- Понятие **«кадры»** включает основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Российская экономика оперирует еще понятием **«несписочный состав»**, имея в виду работников, не состоящих в штате' предприятия.

Для описания персонала предприятия используют различные классификации в зависимости от решаемых задач. В частности, для описания персонала предприятия или его отдельного подразделения используется показатель **списочной численности**, т.е. численности по штату или штатному расписанию. Для определения динамики рабочей силы и исчисления производительности труда, средней заработной платы применяют среднесписочную численность за тот или иной период времени (месяц, квартал, полугодие, год), рассчитываемую как средняя арифметическая величина. Например, среднесписочная численность работников равна сумме списочного числа работников каждого календарного дня месяца, деленной на число календарных дней месяца.

Списочное или среднесписочное число работников дает лишь самое общее представление о динамике рабочей силы, поскольку не раскрывает движение внутри отчетного периода (отсутствует число принятых и уволенных работников за данное время), характеризующее **оборот рабочей силы**². Если численность на начало отчетного периода равна численности на конец периода, то за данный период времени не было

движения рабочей силы, или оборот по приему был равен обороту по выбытию. Для характеристики оборота используется отношение оборота к среднесписочной численности за исследуемый период.

Различают оборот необходимый и текучесть. *Необходимый оборот рабочей силы* включает прием в связи с расширением производства и увольнения по сокращению производства, вследствие прекращения сезонных работ, в результате перевода на другое предприятие, в связи с призывом в армию, выходом на пенсию. *Текучесть* рабочей силы — это оборот вследствие всех других причин (выбытие по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины и т.д.). Текучесть рассчитывается как отношение числа работников, выбывших по вышеназванным причинам, к среднесписочной численности работников за исследуемый период.

Кроме названных показателей персонал характеризует его структура, как квалификационная, так и половозрастная. Для экономических расчетов применяется дифференциация персонала по категориям. Например, для промышленного предприятия выделяют следующие категории: рабочие (основные и вспомогательные); инженерно-технические работники (ИТР); служащие; младший обслуживающий персонал (МОП); ученики. Кроме того, из общей численности персонала выделяют административно-управленческий персонал (АУП), т.е. всех менеджеров.

8.2. Система управления кадрами и основные модели кадрового менеджмента

Исследуя кадровый менеджмент как динамичную систему, можно определить, что процессы, которые она в себя включает, состоят из трех взаимосвязанных базовых блоков:

- вход — определение потребности в кадрах, анализ рынка труда, подбор персонала, переговоры, заключение контрактов;
- процесс - обучение, аттестация, адаптация, повышение квалификации, переподготовка, организация необходимых условий труда и отдыха, профилактика и разрешение конфликтов, перевод, увольнение;
- выход — организация производственного процесса, мотивация эффективной деятельности, исполнение работы в заданные сроки, в нужном количестве и с необходимым качеством, анализ результатов труда.

Основой системы управления персоналом являются как юридическое обеспечение (законодательные акты всех уровней, внутри-Фирменные документы -- устав, коллективный договор, правила внутреннего распорядка, положения о подразделениях, должностные инструкции, организационная схема управления и т.д.), так и Материальное и программное обеспечение. Движущая сила этой системы -- кадровая служба. Вместе с тем следует отметить, что любой менеджер несет на себе функцию управления кадрами как на уровне своего подразделения, так и на уровне предприятия в целом, участвуя в разработке и проведении кадровой политики.

Важнейшими принципами руководства персоналом являются: возложение ответственности на каждого работника за его работу; каждый работник должен знать, кому именно он подчинен и от кого получает указания.

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией, как технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций.

Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной. Претерпела существенные изменения и мотивация руководства персоналом: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом над административными; руководство теперь направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении¹.

Целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию своих способностей для более интенсивного и продуктивного труда². В настоящее время специалисты выделяют три основные модели кадрового менеджмента (см. рис. 8.1):

1. Менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений и регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

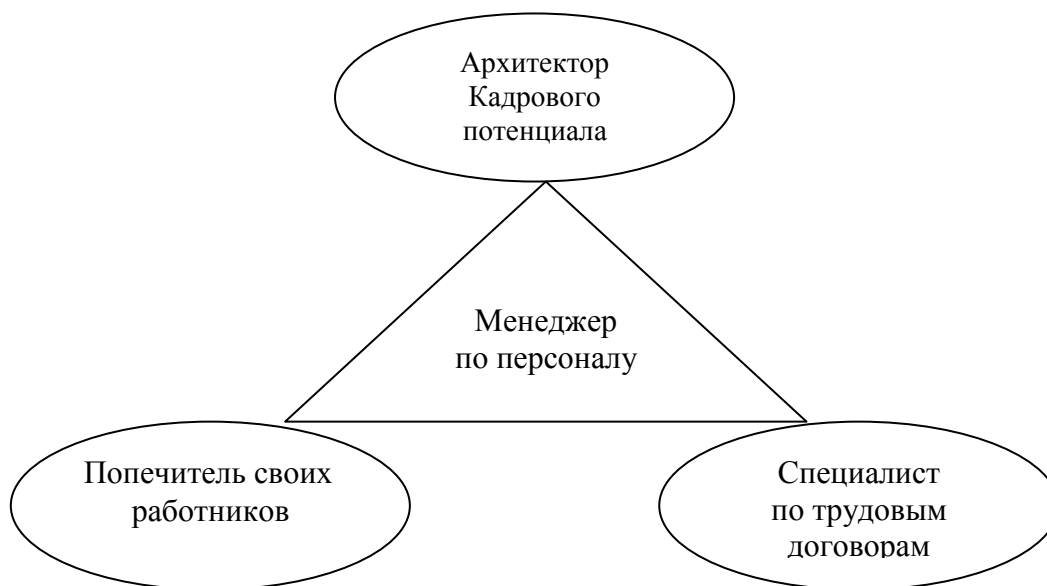


Рис. 8.1. Модели кадрового менеджмента

3. Менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала* организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную связь составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней (третьей) модели от двух предыдущих — традиционное, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить особенности (достоинства и недостатки) традиционных направлений кадрового менеджмента.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в корпорациях развитых стран в XX столетии.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное различиями (в том числе и историческими) в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложилось.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций, при этом роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли персональной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. Финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег — менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 1980-х годов начинает доминировать третья, *«архитектурная» модель*. Трансформация кадрового менеджмента нашла выражение в следующих основных тенденциях.

* Все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб.

- Повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав совета директоров.

- Резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

- В условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом. Речь идет о консолидации вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- *организационную интеграцию* — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

- *высокий уровень ответственности* всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- *вариабельность функциональных задач*, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов -- полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.;

- *адаптацию* к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

- *высокое качество работы и ее результатов, условий труда* -рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также высокое качество самой рабочей силы.

Между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами — имеются следующие различия.

- Управление человеческими ресурсами в отличие от управления персоналом переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

- Появление стратегического измерения управления человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

- Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая способна эффективно реализовывать такую политику.

- Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

- Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

- Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

- Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдается как минимум следующие условия.

- Относительно хорошо развитая система адаптации к внешнему и внутреннему рынкам труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров).

- Имеются гибкие системы оплаты труда, построенные на принципах всестороннего учета профессионального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники).

- Поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы.

- Применяется практика делегирования полномочий подчиненным.

- Функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

8.3. Кадровая политика и ее типы

Политика организации — эта система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. **Кадровая политика** как составная часть общей системы управления персоналом — многогранное и сложное направление производственно-хозяйственной деятельности, включающая как минимум пять направлений: занятость, обучение, оплату труда, производственные отношения, охрану здоровья и благосостояние. Долговременная и целенаправленная кадровая политика наиболее характерна для крупных частных компаний и системы государственной службы. Именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Современная кадровая политика связана с функцией мотивации и направлена на наем квалифицированной рабочей силы, увеличение эффективности посредством создания лучших условий труда, улучшение отношений рабочих и руководства. В ее основу заложен ряд принципов, в том числе: демократизация управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность. Исходными элементами формирования и реализации кадровой политики являются следующие ее направления.

- Политика занятости — подбор и наем квалифицированного Персонала, побуждение его к качественному, производительному труду посредством создания привлекательных условий для работы (удовлетворения от работы), безопасности и широких возможностей Для квалификационного роста.

- Политика обучения — поощрение работников за повышение образовательного уровня, обеспечение соответствующей информацией, знаниями, обучающими программами (обеспечение учебного процесса), позволяющими работникам повысить квалификацию и подготовиться к продвижению по службе.

- Политика оплаты труда -- предоставление более высокой заработной платы, чем в других местных фирмах, в соответствии с результатами труда, способностями, опытом, ответственностью.

- Политика благосостояния — обеспечение на взаимовыгодных условиях (для компании и ее работников) социальных услуг и льгот, более привлекательных, чем у других работодателей.

- Политика производственных отношений • установление определенных правил и процедур (соответствующих трудовому законодательству) для решения трудовых проблем и конфликтов.

Основные положения кадровой политики закрепляются в локальных нормативных документах предприятия, которые регламентируют отношения между работником и работодателем, а также между сотрудниками данной организации. К локальным нормативным документам относятся:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда и премировании;
- положение о сохранности коммерческой тайны;
- положение о порядке обработки персональных данных работника и гарантии их защиты;

- должностные инструкции¹;
- положение о структурном подразделении;
- штатное расписание.

Для предотвращения возможных конфликтов между подразделениями считается целесообразным издание Положения о структурных подразделениях, в котором следует отразить: основные задачи и функции подразделения; взаимосвязи и взаимоотношения между подразделениями, вышестоящими и нижестоящими отделами и службами; компетенцию начальника подразделения, предъявляемые к нему квалификационные требования, порядок назначения и освобождения от должности его заместителей; должностные обязанности личного состава; порядок внесения изменений и дополнений в Положение о структурных подразделениях¹.

Термин «кадровая политика» имеет узкий и широкий смысл. В первом случае — это система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — планирование человеческих ресурсов, отбор персонала, составление штатного расписания, оценка, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласуются с общим пониманием целей и задач организации.

Во втором случае — это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации. В этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса. В целом кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, определяется как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, и типа кадровой политики.

К основным направлениям кадровой стратегии предприятия могут быть отнесены:

- позиционирование службы персонала в организации²;
- организация постоянных связей и конструктивных отношений с рынком труда;
- подбор, адаптация, подготовка и повышение квалификации персонала;
- выбор и организация стиля управления кадрами, организация горизонтальной кооперации;
- создание благоприятных условий труда и организация рабочего места;
- выбор системы мотивации труда (оплата и различные формы стимулирования трудовой деятельности);
- организация внутрифирменной системы взаимодействия (вертикальные и горизонтальные коммуникационные связи) персонала;

Анализируя существующие в конкретных организациях различные варианты кадровой политики, можно выделить два базовых направления их дифференциации (рис. 8.3). *Первое направление* определяется уровнем осознания тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. В данном случае можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивную, реактивную, превентивную, активную. *Вторым направлением* дифференциации выступает принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации. Согласно этому направлению выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Рассмотрим классификацию типов кадровой политики, приведенную на рис. 8.3, более подробно.

- *Пассивная кадровая политика* связана с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации³ возникающих проблем и их негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

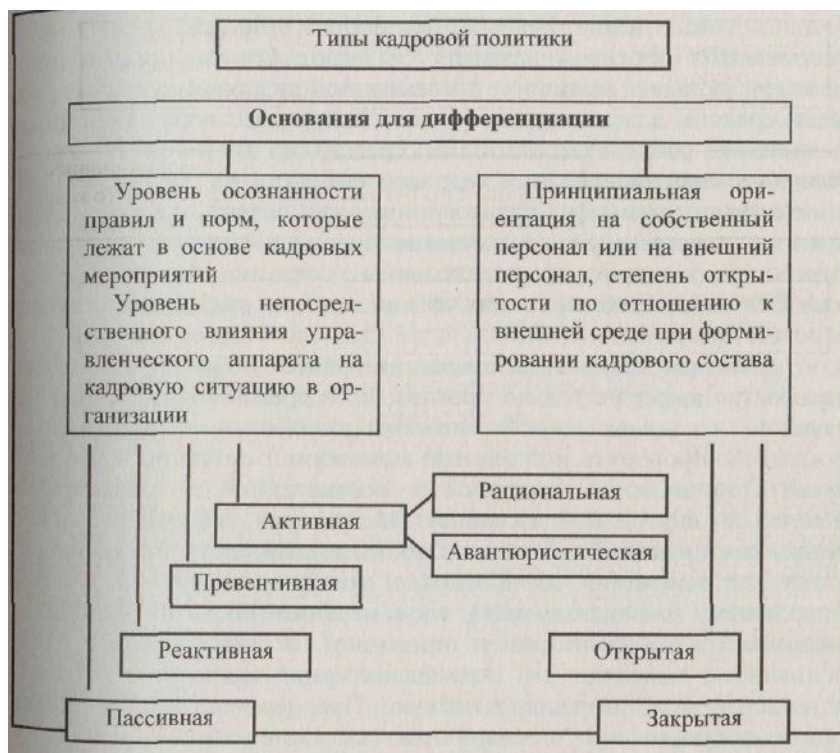


Рис. 8.3. Классификация типов кадровой политики

Реактивная кадровая политика -- когда руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного со-в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие доста-квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задачотсутствие мотивации к высокопродуктивному труду). Менед-^еРы, принимающие меры по локализации кризиса, ориентирования на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило,

Располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

- *Превентивная кадровая политика* — такая политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся качественный и количественный, краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

- *Активная кадровая политика* проводится в организациях, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций. Механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе конкретной ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим специалисты выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую: При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия (кадровая служба) имеет не только средства диагностики персонала и качественный (обоснованный) прогноз развития ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды, но и располагает средствами влияния на нее. При этом составной частью комплексной программы развития организации является целевой план мероприятий кадровой работы с различными вариантами его реализации. При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия (кадровая служба) не имеет качественных средств диагностики, а значит, и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. В про-граммы развития предприятия включены планы кадровой работы-Они ориентированы на достижение целей важных для развития предприятия, но не проанализированы с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

- Проблемы реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение (например, при существенном изменении ситуации на рынке, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся у предприятия и др.). В таком случае с точки зрения кадровой работы необходимо провести переобучение персонала, однако быстрая переподготовка не всегда возможна. Более успешно и результативно она может быть проведена, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющим очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках рассмотренного типа кадровой политики.

- *Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должности независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях¹.

- *Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение высших вакантных должностей происходит обычно из числа сотрудников организации. Подобная кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. Сравнение двух последних типов кадровой политики по основным составляющим их процессам иллюстрируется в табл. 8.1.

III. Управление человеческими ресурсами

Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Таблица 8.1

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность бы-стро включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (опекунов), высокой сплоченности коллектива, включения в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, что способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутри-корпоративных центрах, что способствует формированию единых взглядов и походов, общих адаптированных технологий управления
Продвижение персонала	Для работников затруднена возможность карьерного роста, так как пре-обладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается материальным стимулам	Предпочтение отдается удовлетворению в стабильности, причастности, безопасности, социальной поддержке

Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - - контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Специально инициируемый процесс разработки инноваций, подкрепляемый высоким чувством причастности, ответственности за изменения, определяемые общностью судьбы человека и предприятия
---------------------	---	---

3.4. Функции и структура службы управления персоналом

Основополагающим принципом в деятельности службы управления персоналом является прием на работу только тех людей, которые по своим деловым качествам могут эффективно участвовать (прямо или косвенно) в организации и подготовке производства, производстве и продаже выгод от предлагаемых компанией товаров и услуг. При этом важно указать, что служба управления персоналом должна действовать в соответствии с выработанной в компании корпоративной стратегией, которая обычно определяется как реакция организации на внешние возможности, требования и опасности в соответствии с ее уровнем компетентности и имеющимися средствами.

Новые службы управления персоналом на российских предприятиях в переходный период создавались, как правило, на базе прежних традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Это связано с тем, что на крупных предприятиях бывшего СССР решением проблем, связанных с обеспечением потребностей в живом труде, занимались следующие подразделения, как: ООТиЗ (отдел организации труда и заработной платы); ОСРП (отдел социального развития предприятия); ОБНТ (общественное бюро нормирования труда); ОМССИ — общественный методический совет по социологическим исследованиям и социальному планированию — общественная организация, подчиненная профкому предприятия:

- ООТИТЬ — отдел охраны труда и техники безопасности;
- ОК — отдел кадров, находящийся в подчинении заместителя генерального директора;
- ОПТО — отдел производственно-технического обучения, находящийся в подчинении заместителя директора по кадрам;
- ОНТИР — отдел научно-технической информации (в его состав входил БРИЗ — бюро рационализации и изобретательства), находящийся в подчинении главного инженера или его заместителя.

Однако разная подчиненность служб зачастую приводила к усложнению координации их действий, а в некоторых случаях и к односторонности во взглядах на персонал. Это относится в первую очередь к службам, подчиненным главному инженеру и заместителю директора по экономике. В современных компаниях проведена Централизация управления подразделениями по работе с персоналом. При этом весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, передан единой службе управления персоналом.

Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики " Координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они расширяют круг своих функций и т-чисто кадровых вопросов (наем, увольнение, обучение, подготовка переподготовка, продвижение по службе) переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.д. Современные службы управления персоналом в крупных фирмах выполняют следующие функции:

- 1) определяют потребность в персонале — как текущую, так и на перспективу;
- 2) разрабатывают разделы бизнес-плана «Персонал» и «Управление», проводят их балансировку с другими разделами и обеспечивают выполнение;
- 3) разрабатывают комплексные целевые программы развития персонала, увязку их по срокам, ресурсам и исполнителям и обеспечивают реализацию этих программ;
- 4) проводят анализ содержания труда, аттестации рабочих мест и разработки профессио- и психogramm, определяющих требование рабочего места к работнику;
- 5) разрабатывают системы проверки профессиональных и личностных качеств претендентов на занятие вакантных рабочих мест;
- 6) проводят анализ разделения, организации и нормирования труда, разрабатывают предложения по их совершенствованию;
- 7) разрабатывают документы, определяющие трудовые отношения на предприятии: коллективные договоры, положения о персонале, трудовые распорядки, положения о подразделениях, должностные инструкции, памятки и инструкции, отражающие культуру предприятия, трудовые соглашения (контракты), обеспечивая их согласование и утверждение;

- 8) организуют подбор персонала на основе профессио- и психогрaмм, должностных инструкций, положений о подразделениях, разработанных систем профессиональных и личностных тестов и испытаний;
- 9) планируют карьеру работников, обеспечивают перемещения, организацию системы кадрового резерва и работы по улучшению адекватности качеств претендентов требованиям рабочего места;
- 10) организуют работы по развитию персонала, повышению квалификации и переквалификации работников с использованием как потенциала предприятия, так и сторонних образовательных учреждений; разрабатывают учебные программы;
- 11) проводят исследования по выявлению мотивации работников к труду и разрабатывают мероприятия по повышению творенности трудом;
- 12) разрабатывают системы группового и индивидуального материального и морального стимулирования работников с учетом мотивации, проводят исследования и внедрение современных систем оплаты труда;
- 13) проводят исследования социально-психологического климата в коллективах, качества трудовой жизни, стиля руководства и отношения работников к руководителям;
- 14) проводят мероприятия по повышению творческого уровня работников, развитию инновационного поведения;
- 15) проводят работы по повышению уровня охраны и безопасности труда;
- 16) разрабатывают системы сквозных показателей и оценки результатов труда подразделений, руководителей и специалистов, организуют проведение аттестации;
- 17) проводят исследования в целях создания эффективных рабочих команд;
- 18) организуют принятие совместных решений, проводят важные деловые встречи и переговоры, в том числе по обеспечению социальной защиты работников;
- 19) проводят анализ причин и урегулирование трудовых конфликтов;
- 20) организуют учет персонала и представляют необходимую отчетность, проводят аналитическую работу по результатам управления персоналом.

Формирование организационной структуры службы управления персоналом (УП) в организации обычно определяется как объективными факторами (размером предприятия и объемом выполняемой работы по каждой функции, особенностями выпускаемой продукции, качеством персонала службы УП), так и субъективными (отношением к персоналу руководителя организации, его подготовленностью, видением целей организации и ролью, отводимой персоналу). В частности, на существующих сегодня в России малых предприятиях состав функций по управлению и развитию персонала зачастую ограничивается его учетом и ведением трудовых книжек. Остальная работа либо не проводится, либо осуществляется самим руководителем (линейными руководителями) в меру его (их) компетентности.

Для крупного современного предприятия, имеющего самостоятельное структурное подразделение, численность службы УП можно определять исходя из практики, сложившейся в странах с развитым рынком. Так, по данным экспертов, в обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом

приходится 100 занятых на предприятиях численностью 1—5 тыс. человек и 350 занятых на предприятиях с численностью свыше 5 тыс. человек. В компаниях США с числом занятых от 2,5 тыс. до 10 тыс. человек средняя численность персонала служб развития человеческих ресурсов в первой половине 1980-х годов возросла до 25 человек, а в корпорациях, насчитывающих свыше 10 тыс. человек — до 50. В России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50—100 человек, в Германии — 13—150, во Франции — 130, в Японии — 40.

В штате службы УП, как правило, должны быть специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики. В службах управления персоналом крупных фирм в развитых странах появились новые специалисты: «рекрутеры» по вербовке персонала; «интервьюеры»-психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы; методисты и инструкторы; консультанты по вопросам карьеры, профориентации, организационному планированию; администраторы программ равных условий занятости и т.п.

Обозначая роль и место службы управления персоналом в общей системе организации, а также меру ее ответственности за конечные результаты труда, следует отметить тот факт, что эта служба является функциональным подразделением, так как по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование как структурных подразделений, так и организации в целом. Важно отметить и то, что во взаимодействии линейных и функциональных руководителей заложен потенциальный конфликт. Для его устранения предполагается введение так называемой совместной ответственности, суть которой в том, что и линейные руководители, и

специалисты по человеческим ресурсам несут ответственность за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами — повышение эффективности их использования.

Служба управления персоналом решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих более полному использованию деловых качеств сотрудников и контроллинговых функций в достижении эффективности использования потенциала каждого работника. Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т.е. заставляют эти системы работать.

В целях совершенствования общей системы управления крупной компании представляется целесообразным в рамках службы управления персоналом отдельно выделить особое структурное подразделение — **учетно-контрольный орган** — и четко разграничить зоны ответственности и направления работы с персоналом.

В рамках учетно-контрольного органа (отдел кадров) могут осуществляться следующие функции:

- управление линейными кадровыми подразделениями структурных единиц компании;
- документирование процесса движения кадров (прием, перевод и увольнение работников, предоставление отпусков, командирование);
- документирование оценки труда работников (в рамках так называемого технического сопровождения деятельности аттестационной комиссии);
- оформление и ведение трудовых книжек;
- оформление и ведение личных дел;
- ведение личных карточек;
- учет, хранение и соучастие в разработке организационных документов (устав организации, структура и штатная численность, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, положение о персонале, положение об аттестационной комиссии, должностные инструкции работников).

В рамках собственно службы управления персоналом предполагается выполнение следующих основных функций (табл. 8.2).

Таблица 8.2 Сущность функций службы управления персоналом

<i>Функция</i>	<i>Сущность функций</i>
1	2
Определение и анализ условий и характера работы каждого работника	Выявление того, на что работа нацелена и какие люди должны быть наняты для ее выполнения
Планирование потребности в персонале	Определение требований к персоналу и осуществление его поиска
Отбор кандидатов и найм на работу	Комплексное применение передовых методов изучения и отбора кандидатов
Ориентация, обучение и адаптация новых сотрудников	Предоставление новым сотрудникам необходимой им информации и создание условий для получения навыков, необходимых для успешного выполнения работы
Управление оплатой труда	Разработка системы оплаты труда на основе определения сложности, относительной ценности и вклада в общее дело каждого вида работ

1	2
Обеспечение трудовой мотивации	Совершенствование поощрительной системы (стимулирование производительности и качества труда)
Оценка квалификации, служебной деятельности, трудовых достижений и социальной активности	Оптимизация процесса аттестации, повышение уровня объективности при оценке труда действующего персонала
Создание у работников интереса к труду, чувства ответственности	Нацеливание персонала на достижение целей организации

Работа с жалобами и трудовыми спорами (объект — трудовые отношения)	Организация эффективной работы с лидерами профсоюзов, прогнозирование их действий во время профсоюзных акций с целью выработки мероприятий, снижающих их возможное негативное воздействие на персонал компании
---	--

Основной целью службы управления персоналом является содействие в увеличении индивидуального вклада каждого работника в достижении целей организации на основе постоянного развития и максимального использования делового потенциала персонала. При этом она должна решать такие задачи, как:

- разработка и реализация целей и стратегии управления персоналом;
- разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами;
- формирование и закрепление в организации работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда;
- улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала;
- формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, переподготовки, повышения квалификации и стажировки;
- достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и реализации гибкой политики материального стимулирования;
- выявление причин и поиск устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- оптимизация форм участия трудящихся в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другими формами представительства трудящихся;
- внедрение научной методологии профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, сокращение сроков их адаптации. Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями;
- обеспечение норм трудового права в работе с персоналом;
- создание условий для утверждения здорового образа жизни персонала с целью повышения его производственной отдачи;
- совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения научных методов, передовых технологий кадровой работы, стандартизации и унификации кадровой документации.

Требования, предъявляемые к руководителю службы управления персоналом.

1. Он всегда является членом команды руководителя организации, реализующим политику фирмы по персоналу, поэтому должен либо проводить в жизнь идеи руководителя фирмы, если тот мыслит прогрессивно., либо стараться сформировать у руководителя современные взгляды на персонал.
2. Руководитель службы УП — это лидер, в подчинении которого на крупном предприятии находится достаточно много сотрудников, а он должен обеспечить их эффективную работу, используя передовые методы, и соответствовать общему набору требований к руководителю.
3. Он широко эрудированный специалист в вопросах, определяющих поведение людей. Вопросы эти многочисленны и относятся ко многим наукам. Задачи, которые выполняет руководитель службы УП, заключаются в грамотной постановке задачи и привлечении специалистов соответствующего профиля для их решения.
4. Он конкретно отвечает за реализацию многочисленных Функций, возлагаемых на службу УП, и является в глазах руководства главным специалистом по всем проблемам персонала.
5. Кроме широкой специализации он должен быть квалифицированным социологом, психологом, менеджером, чтобы грамотно распределять и контролировать работу подчиненных, а если надо то и подстраховывать их. Без этого сложно завоевать и удержать высокий авторитет.
6. Его потенциал должен быть достаточно высоким по всем компонентам, особенно нравственным и творческим. Свой профессионализм он должен постоянно повышать с помощью приращения навыков, приобретаемых в процессе познания особенностей собственного предприятия и его персонала, внешних знаний и передового опыта.
7. Руководителю службы УП необходимы такие качества, как приверженность подходу «персонал — главное достояние фирмы», комплексному, системному подходу к делу и др.

Основные направления и объем работ службы управления персоналом зависят от размеров предприятия, характеристик производимой им продукции, ситуации на рынке труда, квалификации кадров, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами и ряда других факторов. Для обеспечения эффективной работы необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание подобной социально-психологической обстановки — наиболее сложная задача управления персоналом, которая решается на основе правильного выбора стиля управления (соответствующего конкретной ситуации), объективной оценки результатов труда и грамотной его мотивационной поддержки.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие три взаимосвязанных базовых блока включает система кадрового менеджмента?
2. Что является целью управления персоналом организации?
3. Назовите три основные модели кадрового менеджмента.
4. Что означает термин «кадровая политика» в узком и широком смыслах?
5. Каковы исходные элементы формирования и реализации кадровой политики на предприятии?
6. Что должна обеспечивать кадровая политика корпорации?
7. Назовите существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Коуч-менеджмент (коучинг)

9.1. Понятие, функции и основополагающие принципы коучинга

Нередко в постперестроечной, кардинально реформируемой России ученым и высококвалифицированным специалистам от так называемых работодателей («эффективных собственников») на деловое предложение или полезные для бизнеса высказывания приходилось слышать самодовольное или раздражительное: «Я долларовый миллионер, чему ты меня научишь?» Или что-то в этом роде. Надо понимать, что подобный снобизм по отношению к обладателям и носителям высокого интеллекта, к знаниям, профессиональному опыту и мастерству тормозит экономическое и социальное развитие, ведет к формированию кастовости, а кастовое общество не может создать конкурентоспособную экономику, мобильную, адаптивную к происходящим на рынке изменениям предпринимательскую среду. Что мы в настоящее время и наблюдаем.

Наглядно об этом, в частности, свидетельствует тот факт, что национальное богатство России на 2/3 сегодня формируется ее природным ресурсным потенциалом. Но эти ресурсы не созданы частным бизнесом, а значит, говорить о какой-либо практической для экономики эффективности сформированного в Российской Федерации за прошедшие годы предпринимательского сообщества (крупных частных собственников и топ-менеджеров) еще рано. Если нет и не появляется у данного сообщества внутреннего осознания потребности в кардинальных изменениях существующего в стране длительное время негативного состояния, никакой внешний толчок не сможет сдвинуть ситуацию с места. За рубежом, напротив, спрос на консалтинговые услуги и личное консультирование постоянно растет, причем если раньше приглашались внешние консультанты, то в последние годы в фирмах и компаниях появляются внутренние консультанты, активно участвующие в производственных заседаниях и работе совета директора.

• Более того, при этом жесткие структуры «пирамидальной» вла-Юподняются неформальными структурами типа стратегическо-консультативного совета, состоящего из ведущих специалистов, «уженных ветеранов, талантливой молодежи. Показательным ^{1сб} можно считать особый метод консультирования в системе управления, получивший название *коучинг* (от англ. *coach* - ставничество, подготовка, воодушевление, тренировка)¹.

Новая профессия специалиста-коуча² начала формироваться в начале 1980-х годов и официально была «утверждена» в 2000 г. В настоящее время на Западе в данной «индустрии» работают более 100 тыс. специалистов³. И это вполне закономерно. По данным экспертов, лишь 10% персонала работают и будут хорошо работать независимо от того, какие деньги они получают, другие 10% будут работать плохо, какие бы земные блага вы им ни пообещали, а работа остальных 80% зависит от искусства управления и стимулирования. Поэтому так важен коучинг. Существует много определений того, что такое коучинг. Чаще всего под коучингом подразумевается «партнерство по развитию» между двумя людьми, в котором бизнес-тренер помогает в максимальной реализации потенциала другого человека.

Суть коучинга как одного из инструментов менеджмента заключается в том, что тренер-консультант по развитию топ-менеджеров, соблюдая условия полной конфиденциальности, активно участвует в повседневной жизни клиента (присутствует на совещаниях, переговорах, публичных выступлениях, при выработке и принятии решений), используя своеобразные подходы, дает рекомендации по различным вопросам — вплоть до выбора гардероба и дизайна офиса. Коучинг как партнерство по развитию между

двумя людьми проходит в виде встреч один на один. При этом задача профессионального коуча — помочь клиенту (руководителю, собственнику) в осознании и реализации важных для него решений. Коучинг обычно задействован на наиболее важных направлениях и может касаться разных сфер жизнедеятельности человека.

Коуч помогает выбрать цель, определить стратегию и необходимые ресурсы, а также пути достижения поставленной цели. Он обеспечивает своему клиенту возможность взглянуть на сложившуюся ситуацию изнутри и принять собственное верное решение. По сути коучинг в управлении — это объяснение, содействие действиям, партнерство в долгосрочном развитии, особый инструмент повышения личной эффективности клиента. Клиентами ко- (лшнга) могут быть как руководители, так и группы и команды. Как детельствуют западные исследователи, коучинг повышает про-яуктивность каждого сотрудника и коллектива в целом, улучшает взаимоотношения в коллективе и сплачивает команду, которая приобретает способность быстро и эффективно реагировать в критических ситуациях, успешно решать возникающие проблемы. Очень часто после консультаций коучу предлагают войти в штат компании и стать личным тренером или заниматься управлением персонала.

Система коучинга строится на определенных принципах. основополагающим принципом коучинга является твердая уверенность в том, что все люди обладают гораздо большими внутренними способностями и потенциалом, чем те, что они проявляют и реализуют в повседневной жизни. Более того, считается, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы. То есть изначальной предпосылкой коучинга является вера в уникальный творческий потенциал и способности человека (коллектива, организации), позволяющие добиваться высоких позитивных результатов во всех областях и сферах производственно-хозяйственной деятельности. Их раскрытие и реализацию сдерживают лишь ограничивающие убеждения, стереотипы и, возможно, недостаток отдельных навыков и информации.

Коучинг как раз и направлен на то, чтобы выявить и максимально использовать имеющиеся у отдельного человека или трудового коллектива способности и потенциальные возможности. В немалой степени этому способствуют и другие принципы коучинга, подразумевающие следующее: за любым поведением скрывается положительное намерение; у сотрудника уже есть все ресурсы для достижения успеха; сотрудник всегда делает наилучший выбор из возможных в данный момент и т.п. Таким образом, «принципиальным» основанием, или, по-другому, фундаментом, коучинга служит вера в людей. Причем вера эта начинается с веры в самого себя — в собственные силы, в собственный потенциал, в собственную способность достигать того, что важно, находить нестандартные решения. Только при твердой вере в себя, постоянно подтверждаемой

Иным положительным опытом, появляется возможность видеть вышеуказанное в других и помогать расцветать талантам и способностям человека. Рассматривая философскую, идеологическую основу коучинга, сделать логический вывод, что мастерство коуча напрямую от того, как он сам проживает свою жизнь, как управляет пропускает декларируемые принципы «через себя». При не менее важное, тесно взаимосвязанное с первым — доверие окружающему миру, обществу. Вера в то, что мир поддерживает нас, когда мы идем своим путем, все, что приходит в нашу жизнь имеет глубокий смысл и нужно только уметь его увидеть, осознать, осмыслить, научиться использовать. При осознании всего этого по' является полная ясность относительно того, что и как мы делаем чем думаем, что чувствуем и зачем нам все это нужно.

Коуч должен верить, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы, есть решения тем задачам, которые возникают. Соответственно коуч претворяет в жизнь принцип о котором говорил еще Сократ: «Каждый человек знает истину Я выступаю в роли повивальной бабки, позволяя этой истине родиться!» А это не так-то просто — понять, что для тебя действительно важно! Каковы твои истинные цели? Каков именно твой путь — тот, по которому идешь с радостью, легко и энергично? Здесь необходима смелость желать, смелость мечтать, смелость формулировать свои ценности и выстраивать цели в соответствии с ними, не боясь ошибиться, разочароваться.

Помочь клиенту увидеть, осознать и реализовать его потенциальные возможности и за счет этого создать человеку то качество жизни, которое будет приносить ему удовлетворение, — главная задача коучинга. Здесь уместно вспомнить известную евангельскую притчу о талантах. Все хорошо знают, что не использовать возможности — это грех, но никогда не было такой профессии, которая предлагала бы методы и средства для работы в данном направлении. Теперь есть коучинг! Один из основных постулатов коучинга заключается в следующем: сначала — «что я хочу, что мне важно?», а лишь затем — «а что у меня есть сейчас?». Коучинг не для тех, кто ставит цели на основе имеющихся в данный момент возможностей. Он для тех, кто создает возможности под свои стратегические цели и задачи.

В своей работе коуч использует элементы менеджмента, организационной психологии, тренерской подготовки. Это особенно заметно, если исходить из его принципов и непосредственных подходов к делу. В то же время он не является ни психотерапевтом, ни тренером-наставником. Психотерапевт обычно «излечивает» клиента, обращаясь к его прошлым негативным событиям и их последствиям. Коуч

представляет человека как здорового и полноценного, опирает ся на успехи клиента, его сильные стороны и работает с ним в на-стоящем с предвидением перспективы в будущем. Тренер передни собственный опыт, проводя подопечного через упражнения, игры, тесты, задания, различные ситуации, а в конце оценивает результа по какой-нибудь системе и дает соответствующие рекомендации.

Коуч является особенным, высокопродуктивным и привлекав ным для тех, кому важно самостоятельно управлять своей жизнью, максимуму реализуя собственные способности, создает атмосферу творчества¹. Он не навязывает собственных пониманий, готовых моделей и рецептов решений тех или иных проблем, а активизирует генерацию идей о возможностях, путях решения задачи, достижения цели / помогает клиенту выбрать оптимальные (реальные, важные, необходимые для клиента и организации) пути. Для этого используются различные подходы менеджмента и одновременно подходящие виды психологического консультирования. Из тренерства считается приемлемым стимулирование активных изменений, поддержка инициативы, помощь в создании внутренних и нахождении внешних стимулов. Коучи стремятся к тому, чтобы их клиенты имели больше, делая меньше. Критерием результативности процесса коучинга является достижение в жизни клиента того, что ему важно, причем оптимальными (для клиента) путями и в оптимальные сроки.

По сути коучинг — это особая система поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и добиться реальных результатов как в профессиональной, так и в личной жизни, причем наиболее эффективным способом. При этом мастерство коуча состоит не только в том, чтобы клиент осознал, нашел свой путь, но и в организации необходимой и достаточной помощи ему на данном пути с использованием баланса между двумя принципиально важными процессами, которые и организует коуч, — между поддержкой и вызовом². С каждым конкретным человеком, в каждый конкретный период времени коуч определяет, что нужно ему именно сейчас. Коучинг — это своего рода философская категория, специфика которой в особом отношении коуча к клиенту как к отдельному социуму со всеми его жизненными обстоятельствами, целями, понятиями о смысле жизни, мировоззрением и убеждениями³.

Коучинг можно сравнить с процессом изготовления коктейля, когда смешиваются различные ингредиенты и в результате рождается совершенно новая жидкость. В ней можно различить вкусовые признаки и аромат прежних ингредиентов, но по сути своей она уже не является ни одним из них. Поэтому, как считают некоторые специалисты, коучинг лучше непосредственно испытать на практике, чем теоретически описать и объяснить. Исходя из вышеизложенного, определение коучинга в развернутой форме представляется набором следующих понятий.

- Искусство, позволяющее находить баланс и гармонию во всех областях и сферах жизнедеятельности.
- Новый и перспективный метод работы с организациями, их руководителями и командами, своего рода «зонтичный» бренд, объединяющий под своим куполом бизнес-консультирование, психотерапию, имидж-мейкерство, бизнес-тренинг, бизнес-консалтинг и собственно коучинг — все вместе призванные вести человека или компанию к успеху.
- Новый стиль управления людьми, основанный на высвобождении человеческих возможностей для достижения корпоративных целей.
- Процесс формирования для себя и других пространства, где есть доверие, осознанность, уважение, развитие, позволяющие раскрыть незадействованный потенциал и реализоваться в той профессиональной сфере, в которой они работают (коуч — катализатор в этом процессе).
- Процесс, в результате которого человек осознает свое величие, определяет свое призвание и учится следовать ему, наполняя собственную жизнь особым смыслом и радостью бытия.
- Способ добиться более высоких результатов в бизнесе при тех же затратах сил и ресурсов.
- Возможность сделать так, чтобы клиент, индивидуальный или корпоративный, сам определил, что ему надо, и реализовал это собственными силами и средствами.
- Культура взаимоотношений, содействующая творческому развитию, созданию атмосферы энтузиазма.
- Умение задавать правильные вопросы (уточняющие, развивающие, вопросы-вызовы с контекстом «слабо») в каждый момент и находить правильные ответы.

В современном понимании термин «коучинг» можно представить в двух позициях. Первая -- *коучинг как индивидуальное консультирование* (ехесиИуе соасБп^). «Внешний коучинг» рассматривается как метод индивидуальной работы с менеджерами высшего звена (топ-менеджерами). Как правило, для него приглашают специалиста-коуча со стороны. Это направление особенно популярно, поскольку многим топ-менеджерам требуется стимул или подсказка для постоянного собственного развития. Вторая позиция — коучинг как стиль управления в компании (коуч-менеджмент, бизнес-коучинг) — «внутренний коучинг» подразумевает особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Роль коуча здесь выполняет сам руководитель, цель которого — повысить эффективность работы персонала¹.

Когда руководству необходимо произвести какие-либо изменения в организации, что всегда вызывает активное и пассивное сопротивление у части коллектива, предпочтительнее применить «внешний коучинг». Он способен минимизировать это сопротивление и соответственно произвести изменения максимально эффективно и с наименьшими потерями. «Внутренний коучинг» активно применяется в зарубежных компаниях в тех случаях, когда требуется помочь сотрудникам в самостоятельном решении ими той или иной возникшей проблемы. Если в обычном менеджменте для достижения цели используются прямой контроль и руководство, то коучинг использует авторитет руководителя и умение косвенным путем подвести работника к осознанному и активному выполнению поставленной задачи.

9.2. Коучинг как стиль консультирования

Как стиль консультирования коучинг — это помощь руководителям высшего управленческого звена в построении такой компании, в которой успехи в бизнесе достигаются не посредством людей, а вместе с людьми, когда каждый сотрудник компании не сопротивляется переменам, а, наоборот, сам является двигателем, носителем организационного развития и успеха. Такую помощь оказывает квалифицированный консультант — коуч².

Задавая специфические вопросы, обращая внимание клиента на ускользающие детали, предлагая новые ракурсы, коуч помогает добиться такого уровня осведомленности и ясности, при котором каждое действие клиента становится максимально продуктивным. Это особенно важно в том случае, когда, обретя профессионализм, войдя в ритм работы, менеджер перестает задумываться над тем, что и как он делает, начинает работать по шаблону. И такое шаблонное поведение становится привычкой.

Задача коуча помочь от этой привычки избавиться, и развивающие вопросы в этом случае — лучший инструмент. Консультирование проходит в форме бесед коуча с клиентом. Такие индивидуальные беседы могут проходить в форме личных встреч, телефонного общения или переписки по электронной почте¹. При этом задачи коуч-консультанта: помочь клиенту сосредоточиться на наиболее важных, приоритетных моментах его деятельности; включить внутренние ресурсы; привести в действие систему мотивации; по-новому взглянуть на себя и свой бизнес; максимально эффективно (и в то же время безболезненно) увязать запросы и цели клиента² с целями окружающих его людей и его организации, чтобы не возникло реакции отторжения; разобраться с кадровыми вопросами — с кем-то расстаться, кого-то мотивировать и т.д.

В какой-то степени работа коуча напоминает работу спортивного тренера: тренер не может пробежать успешно на соревнованиях дистанцию за спортсмена, зато он способен помочь ему актуализировать внутренний ресурс, «поймать свою игру», открыть и опереться на собственную «коронку» — то сильное и уникальное, что свойственно только ему и что позволит добиться победы. Клиенты специалиста-коуча, как правило, высшие должностные лица компаний или собственники бизнеса. И это вполне оправдано по нескольким достаточно уважительным причинам.

Во-первых, руководителю (работодателю) обычно не с кем поделиться своими замыслами, обсудить сложные проблемы¹. Топ-менеджеры (директора) не позволяют себе признаться в трудностях, поскольку расценивают их как слабость, часто стараются самостоятельно со всем справиться, отвергая любую помощь, поэтому зачастую совершают серьезные ошибки. В то же время компания является проекцией личности высшего руководителя (собственника, председателя совета директоров, генерального директора) в значительно большей мере, чем других членов коллектива. Поэтому самый большой риск для организации представляет первое лицо компании, поскольку у него больше, чем у других, возможностей развалить существующий бизнес.

Во-вторых, собственники и директора часто окружены глухой стеной, за которую просачиваются лишь «хорошие» новости². Сказать всю правду может только особо доверенное лицо — советник или коуч. У владельца не может быть советника внутри компании по причине вовлеченности последнего в формальные и неформальные корпоративные отношения. Мнение любого человека, находящегося внутри компании, будет личностно-корыстным, он обязательно станет лоббировать собственные интересы или интересы своего подразделения. В таком случае имеет смысл использовать коучинг. При выборе советника (коуча) важны его честность, профессионализм и отсутствие личного интереса в решении обсуждаемого вопроса.

В-третьих, для высокопоставленного клиента коучинг привлекателен тем, что его цели — всегда достижение успеха, и язык коуча обычно позитивный и оптимистичный. Как профессионал в вопросах организационной психологии коуч не подсказывает клиенту правильных решений, а помогает их взвешенно принимать. В ответ на запрос клиента коуч дает непредвзятую информацию о скрытой мотивации подчиненных, заставляющей их действовать так, а не осуждать свои проблемы с членами команды многие руководители просто не готовы. По разным причинам зачастую им бывает сложно обсуждать какие-то вопросы и с подчиненными. Делиться проблемами с коллегами по бизнесу сво-

ранга — значит раскрывать коммерческие тайны, что в условиях жесткой [курении может быть чревато негативными последствиями. В такой ситуации лучший собеседник — личный консультант, с которым установлены доверительные отношения на условиях полной конфиденциальности.

Специалисты выделяют три ключевые проблемы вершины власти: одиночество,

Рие к окружающим, безраздельная ответственность. В силу своего статуса

в его окружении Действуют незаинтересованные лица, способные дать объективную оценку его

Кем к которому можно обратиться за поддержкой. **Вместе с тем человек, может** обсудить разноплановую информацию, просто необходим. иначе, о том влиянии, которое оказывают особенности личности руководителя на взаимоотношения с подчиненными. Коуч помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит возможности для активного развития. Цель коуча — удержать от ошибочных действий, помочь главе компании принять правильное решение.

В-четвертых, часто организации сами отправляют своих топ-менеджеров на коучинг для активизации их возможностей и способностей. Через последующее развитие менеджмента компании происходит и развитие самой компании. Немаловажная причина того, что клиентами коуча становятся, как правило, высшие руководители, состоит в том, что коучинг, как и любая индивидуальная (эксклюзивная) работа, удовольствие сравнительно дорогое. По данным «РосЭксперта», внутренний советник обычно получает порядка 100 000—120 000 долл. в год, а внешний — в 3—5 раз больше.

По данным исследований западного рынка услуг, около одной трети коучей оценивают свою работу в диапазоне 100—150 долл. за час работы. Есть специалисты, гонорары которых ниже (50—75 долл.), существуют и те, чьи услуги стоят больше 200 долл. Цены на коучинг-услуги в России не отличаются от западных, с той лишь разницей, что доля коучей с оплатой в 50 долл. в нашей стране больше. В то же время, по признанию одного российского коуча, его гонорар за день иногда доходит до 25 000 долл. Дело в том, что коуч должен быть готов уделить клиенту столько времени, сколько необходимо¹. Как правило, компенсационный пакет коуч-консультанта состоит из фиксированной части и довольно размытой системы бонусов.

9.3. Коучинг как стиль менеджмента (коуч-менеджмент)

Коуч-менеджмент — это процесс особого взаимодействия между руководителем и подчиненными, при котором руководитель инициирует и поддерживает ситуацию осознанности и ответственность подчиненных за результаты своих действий. В процессе беседы ко-уч-менеджер побуждает подчиненного мыслить аналитически, нестандартно. Цель такого коучинга не научить чему-то, а прежде всего стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности сотрудник учился получать, добывать, выискивать необходимые для дела знания. Именно через личную мотивацию участников запускаются механизмы самостоятельного обретения знаний.

Таким образом, как стиль менеджмента коучинг нацелен одновременно на достижение организационных целей и обеспечение максимально возможного развития персонала в нужном направлении за счет самостоятельного разрешения работниками трудных ситуаций, увеличения их мотивированности, повышения личной ответственности.

Сердцевиной коуч-менеджмента является создание эффективной системы нефинансовой мотивации трудящихся (в дополнение к имеющейся финансовой). Коучинг здесь позволяет, опираясь на выстроенную в компании общую систему мотивации персонала, перейти на уровень отдельной личности и способствует возникновению очень устойчивой и высокой мотивации. Внутри человека формируется то, что мы называем словом «важно».

Следует также отметить тот факт, что сущность названного стиля коучинга раскрывается не в работе коуча с топ-менеджерами, а в обычной повседневной работе линейных руководителей. Инициирование подчиненного на самостоятельный поиск правильного решения, фокусировка на сути проблемы, стимулирование к принятию ответственности, укрепление веры в себя и свои силы — такой подход дает бизнесу самостоятельных, ответственных и инициативных сотрудников. Тем самым линейный руководитель становится коучем для своих подчиненных, несет в организацию принципы и подходы коучинга, профессионально развивает своих сотрудников.

Менеджмент компании проходит коучинг и обучение коучингу, а затем использует его как инструмент управления. Так же, как индивидуальный (внешний) коучинг, корпоративный (внутренний) коучинг ставит своей целью развитие клиента, так и руководитель нацелен на развитие своих подчиненных, пробуждение в них творчества и формирование нестандартного подхода к решению трудовых проблем и задач.

Как известно, первоочередная задача любого менеджера -обеспечить эффективное (быстрое, с минимальными затратами) Достижение конкретной цели. У коуч-менеджера, проецирующего и осуществляющего свою работу, в центре внимания еще одна не менее важная задача: как добиться того, чтобы каждый участник производственно-хозяйственного процесса сделал хотя бы один шаг в своем

профессиональном развитии. Под развитием здесь понимается расширение круга задач, которые сотрудник может решать сам стоятельно, действуя грамотно, активно и инициативно. Активное/ и инициатива появляются только тогда, когда человек этого \оч или у него имеется высокая мотивация к труду.

Рассмотрим традиционный путь решения производственно хозяйственных проблем и задач. Когда перед человеком ставится какая-либо задача, для начала он осмысливает ее суть. Обычно для этого анализируется структура задания, отделяется известное от того, что необходимо сделать, и осуществляется поиск приемлемого решения на основе хорошо известного и многократно опробованного прошлого опыта. Если решение длительное время не находится, то быстро наступает усталость. И тогда выбирается лучший из возможных худших вариантов. Задача для исполнителя становится неинтересной. Осмысление сути задачи для коуч-менеджера изначально преследует две цели: понять, что конкретно должно быть получено в результате и зачем это нужно именно сейчас организации, самому менеджеру и сотруднику (сотрудникам), который (которые) будут решать задачу.

Понимание того, «что и когда на выходе», дает четкие критерии оценки результата, для контроля и самоконтроля сотрудника. Представление о том, «зачем это нужно сейчас?» (данное представление должно быть ясным и полностью осозанным исполнителем), создает мотивацию, т.е. ту необходимую энергию, для того чтобы человек был максимально активен, даже если ему будет сложно достичь цели.

Чтобы на выходе из той или иной проблемы однозначно получить высокий мотивирующий эффект, должны быть четко обозначены и осмыслены самые глубинные причины, задевающие значимые для человека интересы и ценности. В данном случае заработная плата и ее уровень могут быть очень далеки от истинной мотивации работника, тем более если учесть тот факт, что в должностной инструкции не записано, что к решению поставленной задачи он должен подходить творчески¹.

Лишь полное осознание сотрудником того, что лично ему принесет творческий подход к решению поставленной перед ним задачи, обеспечивает наличие необходимой энергии движения и позволяет надеяться, что эта энергия будет присутствовать на протяжении всего пути к цели. Задача коуч-менеджера и состоит в том, „обы помочь четко осознать это. Но на этом его роль не заверше-То, что цель осознана как значимая и подчиненный готов проявить творческую инициативу, вовсе не означает, что он ее реализует на практике без участия менеджера. Создание благоприятной атмосферы, обеспечение сотрудника поддержкой, помощь в осознании необходимости сочетания личных целей и целей организации — обязательные, но недостаточные условия для того, чтобы подчиненный выполнил работу творчески, в полном объеме, на максимально высоком уровне.

Коуч-менеджеру необходимо провести беседу, задавая сотруднику специальные вопросы, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и прочего. При этом ему не следует навязывать собственное видение положения дел. Он может уточнять наиболее важные моменты, причем лишь после того, как сотрудник высказался. Далее коуч-менеджер активизирует генерацию идей о возможностях и путях решения поставленной задачи. Тем самым он помогает исполнителю выбрать оптимальные (необходимые для организации и интересные для сотрудника) пути достижения цели. Итогом беседы должен стать оперативный бизнес-план (его состав и объем зависят от поставленных целей) и конкретные действия с установленными сроками их реализации. Тем самым в центре внимания коуч-менеджера находятся как продукт (что надо сделать), так и процесс (как сделать наилучшим образом).

Беседа может быть развернутой (длительной) или короткой с обозначением лишь особо важных моментов. Какой она будет реально — решает коуч-менеджер в соответствии с поставленными Целями. В процессе беседы линейный менеджер (коуч) побуждает подчиненного мыслить аналитически, нестандартно, и это само по себе уже способствует развитию человека. Кроме того, в процессе осознания путей решения задач сотрудник в результате беседы с >УЧ-менеджером автоматически принимает на себя ответственность за достижение обозначенной цели. С каждым грамотно поставленным вопросом он все больше воспринимает цель как свою собственную и в дальнейшем выбор пути самим сотрудником не позволяет ему переложить ответственность на кого-либо в случае возможных затруднений.

Управленческий коучинг не предусматривает наставничества, советов и консультаций, помощь людям через предложение >ВЫХ Решений проблем. Коучинг в управлении — это интенсив-Работа вместе с персоналом, проводимая с использованием провокативных и *сильных* (развивающих) вопросов, на которые сотрудники самостоятельно должны найти ответы. Коуч-менеджерам известно, что правильно поставленными вопросами можно достичь большего, чем указаниями и советами. Сильные вопросы проясняют направления, цели и ожидания, поощряют новые идеи, помогают людям открыться, демонстрируют уважение к индивиду, способствуют нахождению собственных ответов, определяющих вклад в общее дело. Все это обеспечивает более глубокие вложения сил вовлеченность и ответственность персонала за принятые решения. Люди всегда поддерживают то, что они сами помогали создавать.

Более того, правильно поставленные вопросы способны направлять внимание персонала на будущее, а не на прошлое. Тем самым они ориентируют на поиск решений, а не на «застревание» в поле проблемы¹. И это также важный момент грамотного коучинга. Для того чтобы в дальнейшем персонал структурного подразделения (организации) работал методично, не замедляя движения, необходимы еще поддержка и вызов. Не следует пассивно ожидать последнего срока, особенно если цель далека. Коуч-менеджер должен по ходу дела постоянно интересоваться, на каком этапе сейчас находится решение задачи, нужна ли помощь и какая. Иногда, чтобы вовремя поддержать или подтолкнуть конкретного человека, требуется найти для него нужные слова или просто похвалить за хорошее выполнение работы, подчеркивая важность решаемой задачи. Может понадобиться и длительная беседа с новым этапом осознания и принятия ответственности.

Процесс коучинга никогда не прекращается — очередное достижение становится платформой для следующего испытания. При этом действия (шаги) коуч-менеджера обычно осуществляются в следующем порядке.

1. Постановка задачи и согласование стратегической цели.
2. Анализ текущей ситуации, включающий выяснение того, как текущую ситуацию видит и воспринимает подчиненный.
3. Составление плана действий и сроков реализации плана и базе определения: что можно предпринять (идеи); что подчиненный намерен делать; что ему для этого нужно (новые знания, ресурсы, организационная помощь).
4. Контроль и поддержка в процессе реализации плана, включая: определение контрольных точек и инструментов контроля; контроль (текущий и заключительный); промежуточную и итоговую обратную связь по результатам контроля.

Шаги 1—3 могут быть достигнуты в ходе одной беседы коуч-менеджера с подчиненным. Четвертый шаг является одновременно первым шагом следующего цикла коучинга, поскольку достигнутые успехи должны быть «встроены» в дальнейшее развитие и достижение очередной цели. Примечательно, что коуч-менеджерам приходится постоянно работать с парами задач или объектов: достижение цели организации и развитие сотрудника; продукт и процесс; поддержка и вызов; осознание и ответственность. Такое двухфокусное внимание для коуч-менеджера достаточно трудоемкий процесс, затратный энергетически и по времени, требует интенсивных усилий и постоянной работы прежде всего над собой. Нарботанные при этом с большим трудом знания и опыт нельзя применить всегда и абсолютно ко всем сотрудникам¹.

Отношения между коучем и клиентом, индивидуальным или корпоративным, — это отношения конфиденциальности, взаимного доверия и сотрудничества. Коуч помогает клиенту самостоятельно найти лучшее для него решение, но вместе с тем он всегда готов поделиться имеющейся у него информацией, с тем чтобы предоставить клиенту больше альтернатив для оптимального выбора. Более того, коуч-менеджер даже в ситуациях, когда просто ставит своему подчиненному задачи, не только озвучивает их, но и обязательно интересуется при этом тем, насколько данная задача соотносится с мчными целями подчиненного, с помощью каких приемов и методов подчиненный намерен достичь результата, есть ли у него зна-я и навыки, необходимые для использования в работе данных¹ приемов и методов. Ниже приведена схема, дающая наглядное Оставление о том, что делает коуч и чего коуч не делает.

Системы внешнего и внутреннего коучинга активно используют- Западным компаниями. Вот как это происходит в международной Риторской фирме. Система внутреннего коучинга строится по принципу пирамиды. Каждый сотрудник имеет наставника — он же коуч, он же консультант из **В**ышестоящих менеджеров. И этот же человек выступает в роли коуча для одного или нескольких нижестоящих сотрудников. Исключением являются только низшие позиции, т.е. сотрудники, обра-зующие основание управленческой пирамиды.

Конкретная ситуация с применением коуч-менеджмента

<i>Что делает коуч</i>	<i>Чего коуч не делает</i>
Принимает клиента таким, как есть	Не навязывает своей точки зрения
Проявляет искренний интерес к партнеру	Не дает интерпретаций
Ориентирует на будущее	Не «застревает» в прошлом
Предлагает эффективные методы решения задач	Не занимается анализом проблем
Поддерживает мотивацию	Не дает оценок
Помогает обойти психологические блоки	Не стремится доминировать
Предоставляет информацию	Не дает советов

Наставник — не обязательно непосредственный руководитель. Им может быть любой другой вышестоящий менеджер подразделения, даже партнер компании. Кстати, у топ-менеджеров тоже есть свои коучи — из других стран. Коуч обычно «опекает» трех-четырех человек, но эти отношения не являются заданными раз и навсегда — если они не сложились, наставника можно заменить, причем по инициативе любой из сторон. Но такое случается редко.

Взаимодействие коуча с подопечными происходит по определенному плану. В начале года они встречаются и обсуждают цели, которые сотрудник намерен поставить перед собой. В дальнейшем процесс коучинга происходит во всех отделах одинаково, а встречи с наставниками — поэтапно. Сначала руководитель того или иного уровня встречается со своим наставником, а потом проводит беседы со своими подопечными. Во время встречи с подопечными задаются разные вопросы, например: какие у них интересы, с какими клиентами они предпочли бы работать, аудитом какой отчетности им бы хотелось заниматься и др. Обсуждается также график работы. Некоторые цели сотрудник не может поставить сам (например, Ф^н~ нансовые), и тогда задача коуча — донести до него планы компании и объяснить, как их можно достичь.

Коуч обязан встречаться и беседовать со своим подопечным кз* минимум пять-шесть раз в течение года по определенному графику. Обычно люди общаются чаще — все зависит от сложившихся взаимоотношений. Разговор не обязательно должен проходить в верной, беседовать можно в машине, в курилке, за ланчем и т. д. Наставник должен задать сотруднику правильное направление, помочь ему с принятием решений, подсказать, на что следовало бы обратить внимание. Необходимо, чтобы подопечные сами предлагали варианты решений, а не перекладывали устранение проблем на высшее руководство. В конце года наставник встречается с подопечным, и они вместе обсуждают результаты его работы за год.

Потом организуются так называемые «круглые столы», где собираются руководители подразделения и оценивают каждого сотрудника. Сам сотрудник при этом не присутствует. Задача коуча — представить своего подопечного в объективном свете и рассказать о его успехах и недостатках. Рекомендации о продвижении по службе и повышении заработной платы обычно дают по итогам таких заседаний. Сотрудники Егпз1 & Уоищ уверяют, что работать, имея персонального коуча, гораздо легче. Подобная система придает уверенности в себе, потому что есть человек, который может помочь в трудной нестандартной ситуации. И не только в профессиональном, но и в личном плане. Наличие коуча позволяет менеджерам оперативнее решать все возникающие проблемы.

Для того чтобы сотрудники включились в систему внутреннего коучинга, их нужно обучить его технологии. В ЕгпзС & Уоищ такое обучение практикуют с 1996 г. Программа называется «СоасЫпё ап! соип5епп§» и обязательна для всех, кто выполняет роль наставника. Это однодневный семинар-тренинг, на котором знакомят с основами коучинга. Такие семинары проводят 8—9 раз в год. Сотрудники получают знания из области социальной психологии, социологии, организационного поведения и т. д. Кроме того, их обучают на практике, как вести себя с подопечными -- правильно поставить цель, строить беседу, наладить обратную связь.

Основа курса — ролевые игры, а также разборы конкретных ситуаций. На семинаре можно посоветоваться с коллегами. Например, один менеджер-наставник столкнулся с такой проблемой. Его подопечный считал себя настолько высококлассным специалистом, что стал зазнаваться и не обращал внимания на взаимоотношения с коллегами. Те посоветовали наставнику объяснить этому сотруднику, что если он будет опираться лишь на технические навыки, то вряд ли сделает хорошую карьеру. Они предложили, чтобы коуч привел зазнайке поучительные примеры — обратил его внимание на конкретных лю-Д^сй, чье самомнение имело плачевные последствия для них же самих.

Разумеется, за один день обучиться коучингу невозможно. Потому в ЕгпзЕ & Уоищ предусмотрены дополнительные занятия, того, в информационной базе данных организации есть подерживающие материалы — советы по постановке целей, проведению встреч и т. д. Наконец, люди учатся и у своих наставников. Приведенный пример методики применения коуч-менеджмента, не универсален — то, что пригодно для одной фирмы, не обязательно подходит другой.

9.4. «Коуч-менеджмент в действии»

«Коуч-менеджмент в действии» — это одна из модифицированных разновидностей коуч-менеджмента, обозначаемая как *метод «обучение действием»*. В его основе также лежат развивающие (сильные) вопросы. Целью метода является решение сотрудником компании в процессе обучения какой-либо сложной задачи (профессиональной, личной, какой-то иной) в ходе еженедельных или ежемесячных встреч специальной группы. По технологии «обучения действием» участник может взять для проработки только реальную и сложную для него задачу, для которой он не видит пока путей решения. Очевидно, что компании наиболее выгодно обучение, сразу выдающее результаты. Таким образом, в организации можно решить большое количество сложных и разноплановых задач и при этом значительно развить сотрудников в профессиональном плане.

Например, темами обучения, выносимыми сотрудниками организации на занятие, могут стать вопросы управления рабочим временем, продаж, разработки нового продукта, решения сложной ситуации во взаимодействии с коллегами из других отделов или с клиентами и др. Ведущий координирует процесс выбора участниками обучения задач для проработки. Решение задачи сотрудником происходит, с одной стороны, самостоятельно, а с другой — задействуется вся группа. Каким образом? На первом занятии участник излагает свою тему, обозначает проблему. Группа не может давать советов, подсказывать, комментировать и оценивать, она может только уточнять, если что-то непонятно. Помощь группы состоит в вопросах, которые каждый участник задает выступающему, чтобы тот мог как-то продвинуться в решении своих проблем.

Вопросы должны быть открытыми, на них нельзя дать ответ «да» или «нет». Относительно проблемы участники могут задать такие вопросы: «Почему ты решил, что это проблема»; «В результате чего или кого появилась проблема», «Как будешь ее решать»; «Кто или что тебе поможет» и др. Например, вопросами для участника, заявившего тему «управление рабочим временем», а проблему сформулировавшего как «я ничего не успеваю, не знаю что делать!» могут быть такими:

- С чего ты начнешь работу?
- Как планируешь свой день?
- Как часто отвлекаешься и на какие дела?
- Как ты думаешь, почему тебе не хватает рабочего времени?
- В результате чего все это с тобой происходит и др.

После того как каждый задал по 1—3 вопроса, выступающий берет на себя обязательство до следующего занятия сделать что-то конкретное по решению проблемы. При этом ведущий следит за 'Общим процессом, соблюдением принятых правил, записывает содержание обсуждения по установленной форме: проблемы, вопросы, обязательства. Все участники по очереди проходят через эту процедуру. На следующем занятии каждый участник отчитывается перед группой о выполнении принятых обязательств, о полученных результатах, рассказывает, как и куда он продвинулся. Затем обозначает новую задачу (проблему), поскольку прежняя обычно меняется (участник продвинулся в решении проблемы, обозначенную проблему решил, проблема отпала сама собой), если сотрудник действительно над ней серьезно поработал.

Все повторяется до тех пор, пока не исчезнут все проблемы на пути достижения поставленной цели или решения конкретной задачи. Вопрос полностью снимается с обсуждения, когда человек окончательно понимает, как и что надо делать, может самостоятельно довести дело до конца. Несомненными, подтвержденными реальной практикой, общими результатами коуч-менеджмента являются: улучшение продуктивности деятельности каждого сотрудника и коллектива в целом, улучшение взаимоотношений в коллективе и сплочение команды, которая приобретает способность быстро и эффективно реагировать в критических ситуациях, т.е. большую гибкость и адаптивность к изменениям. К частным результатам коучинга можно отнести следующие.

- Определены цели, расставлены приоритеты, у персонала сложилось понимание того, что для него действительно важно; сотрудники осознали необходимости согласования личных и профессиональных целей (реализуя цели компании, сотрудник в той или иной степени реализует и собственные цели).
- Разработана «стратегия успеха», оказана помощь клиенту в нахождении путей решения задачи, достижении поставленной цели, активизации способностей клиента.
- Выработаны навыки самостоятельного решения проблем с Применением передового опыта и знаний, разделения важного и ^{важн}оростепенного.
- Осознана и принята на себя ответственность за собственные Поступки и решения, что способствует оздоровлению внутриорга-Низационной атмосферы.
- Выработана активная жизненная позиция, появилась внут ренняя мотивация к постоянному действию и изменениям.

При использовании коучинга как стиля менеджмента может существенно повыситься уровень лояльности сотрудников компании к своему руководству, поскольку любую проблему они могут свободно вынести на общее обсуждение и изменить ситуацию. По данным исследования компании «MapсЬe8*eg 1пс.»¹ определяющего в количественном выражении влияние коучинга на развитие бизнеса, компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отмечали улучшения по следующим направлениям:

- производительность (отметили 53% руководителей);
- качество (48%);
- укрепление организации (48%);
- обслуживание клиентов (39%);
- снижение жалоб потребителей (34%);
- отсутствие текучести руководителей, которые пользовались коучингом (32%);

- снижение издержек (23%);
- итоговая доходность (22%);
- улучшение отношений руководителей с непосредственными подчиненными (отметили 77% руководителей);
- улучшение отношений рабочих с непосредственными руководителями (отметили 71% рабочих);
- командная работа (67%);
- улучшение взаимоотношений рабочих с коллегами (63%);
- удовлетворенность работой (61%);
- снижение конфликтности (52%);
- усиление приверженности компании (44%);
- повышение уровня работы с клиентами (37%).

В заключение следует отметить то, что коучинг — это не панацея от сложных проблем, а один из современных методов развития и управления персоналом, решения персональных проблем каждого человека и компании в целом. Внедрение методов и подходов коучинга в повседневную практику управления может сильно продвинуть компанию и ее сотрудников к достижению общих и персональных целей. Но при этом не стоит отказываться и от традиционных методов управления. В частности, в экстремальной ситуации, когда некогда и не от кого ждать помощи (развивающих во-

просов), проще и быстрее, опираясь на должностную инструкцию, дать требуемое приказание. Коучинг выгоден как средство экономии сил и времени при достижении запланированных результатов.

В то же время не все так просто и однозначно с использованием коучинга как особого инструмента поддержания и развития современного бизнеса. В частности, прямой и свободный доступ внешнего советника, или коуча, к первому лицу организации не может не волновать (раздражать) его окружение. Наличие безответственной, но влиятельной фигуры зачастую способно увеличить риск принятия неправильных решений, возникновения хаоса в компании. Поэтому следует быть осторожным в применении «модных» сегодня в России зарубежных новшеств. Так же как и другие творческие люди, коучи в работе проявляют себя индивидуально, постепенно накапливают знания и профессиональный опыт.

В настоящее время в России примерно 100 консалтинговых компаний, оказывающих услуги коучинга. Есть и «свободные» коучи-консультанты. Бурному росту данного рынка в немалой степени способствует разнообразие толкований термина «коучинг», а также отсутствие общепризнанного профессионального стандарта, что не может не сказаться негативно на качестве предоставляемых услуг.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое коуч-менеджмент?
2. Что представляет собой организационное консультирование в стиле коучинг?
3. Почему экзистенциальный коучинг рассматривается в качестве новой путеводной звездой бизнеса?
4. Охарактеризуйте коучинг как стиль менеджмента и управления персоналом
- 5- Раскройте перспективы развития коучинга в мировом сообществе.

Глава 10

Мотивация труда

10.1. Общие понятия и теории мотивации

Процесс организации¹ и мотивации труда является сложным, многоплановым и неоднозначным. При планировании труда руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности работников. Но чтобы наиболее эффективно двигаться к намеченной цели, он должен правильно координировать работу и заставлять людей ее качественно и своевременно выполнять. Именно поэтому менеджеров часто называют исполнительными руководителями, поскольку главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации труда, поскольку от того, сколь эффективным окажется труд персонала, зависит успех любой организации. В данном контексте (в отношении управления) *мотивация* — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Под мотивацией подразумевается совокупность тех психологических моментов, которыми определяется поведение человека в целом. К психологическим моментам мотивации относят все виды побуждений: цели, влечения, переживания, интересы, стремления, идеалы, убеждения, установки и потребности. По сути мотивация, основанная на интересе, составляет сущность ответственного и инициативного отношения к реальной действительности.

Мотивация характерна двумя составными элементами — целевой направленностью и деятельностью. При этом она всегда связана с определенной ситуацией, в которой мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. *Мотивация труда* — это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Какими бы грамотными и рациональными ни были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела работников организации. Такое воплощение возможно только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

Мотивы труда появляются, когда в распоряжении общества (работодателя) имеется необходимый набор средств (благ), соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения этих благ нужны трудовые усилия работника. Именно трудовая деятельность должна быть средством приобретения этих благ, причем с меньшими материальными и моральными издержками, чем другие пути и виды деятельности. Мотивация труда появляется лишь тогда, когда работа становится не единственной, то по крайней мере основной предпосылкой получения необходимых благ. При этом мощь мотива к конкретному труду определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника.

Характерной чертой системы мотивации труда является ее одновременная нацеленность «на себя» и «на других», обусловленная характером товарного производства. Как правило, продукт труда удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей. Потребности же самого работника произведенный им и реализованный товар обеспечивает через свою стоимость. Чем больше разнообразных потребностей удовлетворяет человек посредством своего труда, тем разнообразнее будут доступные ему блага. Чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему придется за это платить, тем существеннее роль труда в его жизни и тем выше его трудовая активность. Стимулами могут служить любые блага, удовлетворяющие ключевые потребности человека, если их приобретение предполагает трудовую деятельность.

Таким образом, очевидно, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда¹. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Самым первым из применяемых приемов мотивации был «метод кнута и пряника», который был широко распространен в условиях, когда большинство людей боролось за свое выживание (в странах Запада в конце XIX в.). В то время считалось, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен, стремится поменьше дать и побольше взять. Следовательно, необходимо постоянно заставлять его работать. Чтобы постоянное принуждение ему не было в тягость, требуется систематически поощрять его за хороший труд. Однако в начале XX в. Ф. Тейлор и его современники осознали недостатки системы заработков на грани голода, и мотивация труда по типу кнута и пряника была заменена на более эффективную связанную с понятием «достаточной дневной выработки». Было предложено оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации было впечатляющим.

Но человек всегда, когда ему предоставляется возможность, старается улучшить свое экономическое положение. Постепенно, в основном благодаря эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализации, жизнь многих людей стала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем отчетливее себя проявляла тенденция снижения мотивации простого «пряника» к усердному труду. Данный факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации. Было замечено, что люди не всегда поступают рационально. Поэтому в теории управления стали изучаться психологические мотивы поведения.

В частности, эксперименты Мэйо (американский ученый основатель поведенческой школы управления) по научному управлению закончились осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, существенно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришел ученый, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений».

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации работника на рабочем месте. При этом различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда и Ф. Херцберга) основываются на изучении и идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе¹. Суть их в том ^{что} внутреннее содержание человека, врожденные или приобретенные потребности заставляют его работать. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию. При определении объема и содержания работы основной упор делается на определении перечня и структуры потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации (В. Врума, Дж. Стэйси Эдамса Портера-Лоулера) основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания². В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения из нескольких возможных альтернатив. От того, чему человек отдает предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов добивается. Считается, что мотивация человека возникает в процессе труда.

Согласно процессуальным теориям поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. В частности, согласно **теории ожиданий В. Врума** поведение сотрудников определяется: поведением руководителя, который стимулирует их работу; сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение; сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенных условиях улучшения качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение. По теории ожиданий процесс мотивации складывается из трех взаимосвязанных элементов:

- усилия — рассматриваются как следствие и даже результат мотивации;
- исполнения — рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды;
- результата -- рассматривается как функция, зависящая от исполнения и от уровня (степени) желания получить результаты определенного типа.

Согласно **теории справедливости Дж. Стэйси Эдамса** эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, выполняющим аналогичную работу в таком же системном окружении. Основные постулаты этой теории: люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю); неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины, обиды); люди, неудовлетворенные своими отношениями, разными способами стремятся восстановить справедливость¹.

Теория мотивации Портера-Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. М. Портер и З. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на вознаграждение: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, осознание человеком своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что оно будет адекватно затраченным усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками.

Практика применения различных теорий (моделей) мотивации показала как положительные, так и отрицательные результаты их внедрения. И это закономерно, так как в теории и практике хозяйственного управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы всем необходимым требованиям. Важно также понять, что хотя вышеназванные теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Все они так или иначе используются менеджерами в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Чтобы глубже понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно усвоить смысл основополагающих понятий «п^отребность» и «вознаграждение».

Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Такие потребности классифицируют на первичные и вторичные. **Первичные потребности** (по своей природе являются физиологическими: пища, вода, воздух, сон и т.д.) заложены генетически, а **вторичные потребности** (по своей природе психологические: уважение, успех, власть, принадлежность кому или чему-либо, общение и т.д.) вырабатываются в ходе по-[ания и обретения жизненного опыта. На рис. 10.1 представлена пирамида потребностей А. Маслоу, где потребности расположены в этой иерархической последовательности¹.



Рис. 10.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

С развитием социально-экономических отношений и совершенствованием систем хозяйственного управления в теории мотивации большая роль отводится потребностям высшего уровня. Согласно утверждению Дэвида Мак-Клелланда структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремление к успеху (личные достижения), стремление к власти (честолюбие и умение занять определенные должности в организации), стремление к признанию (способность быть неформальным лидером).

Фредерик Херцберг создал двухфакторную модель мотивации, которая связана с удовлетворенностью работой. Первая группа факторов модели связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей рабочей средой, вторая — с характером и сущностью самой работы.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. **Вознаграждение** — это то, что человек считает для себя ценным. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различны оценка вознаграждения и его относительная ценность.

Менеджеры имеют дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренними и внешними. *Внутреннее вознаграждение* дает сама работа: чувство достижения результата, содержательность и значимость выполняемой работы, чувство успеха при достижении цели, самоуважение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение дается организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (личный кабинет, служебный автомобиль и т.п.), дополнительные привилегии и льготы (дополнительный отпуск, помощь в обучении, предоставление кредитных карт, оплата определенных расходов и страховки и др.).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит главная цель всех теорий мотивации.

Исходя из вышеизложенного системного представления мотивации человеческой деятельности можно представить упрощенную модель **процесса мотивации**, которая состоит всего из трех элементов: потребностей, целенаправленного поведения и удовлетворения потребностей (рис. 10.2). В данном случае потребности представляют собой желание или стремление к определенному осязаемому или неосязаемому результату. Люди испытывают потребности в таких конкретных вещах, как одежда, дом, офис, личная машина и др. Но они нуждаются и в «неосязаемых» вещах: чувстве уважения, возможности личного роста и т.д.



Рис. 10.2. Упрощенная модель процесса мотивации

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию целенаправленного поведения и принимают соответствующие ей решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Работа в компании — один из способов целенаправленного поведения, как и попытки продвинуться на руководящую Должность — другой тип целенаправленного поведения. Термин «Удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено. Современный практический менеджмент опирается на более сложные содержательные и процессуальные теории мотивации. *фи этом конечным пунктом проведения всех конструктивных ре-р°рм является такая организация, где непосредственно происходит Единение рабочей силы со средствами производства и осуществля-Гся самомотивированный процесс трудовой деятельности.

10.2. Мотивирующие труд стимулы и критерии их оценки

Мотивирующие труд стимулы — это специфические внешние раздражители, которые играют роль факторов воздействия, актуализирующих те или иные трудовые мотивы в поведении человека. Специфика стимулов в том, что они сами по себе не способны вызвать определенный вид деятельности. Они могут лишь выполнять роль «катализаторов» активности работников предприятия, целевая направленность которой будет определяться внутренней мотивационной структурой каждой конкретной личности. Такие стимулы эффективны в том случае, когда способны вызвать требуемую менеджеру реакцию со стороны подчиненного. Использование менеджерами действенных мотивирующих стимулов труда зависит от особенностей работников, поставленных перед ними задач, жизненного цикла и возможностей организации'.

В зависимости от того, какие преследуются цели, какие задачи решает мотивация, выделяют *два основных типа мотивирования*: внешние мотивирующие воздействия на человека (установленные правила, распоряжения, оплата труда и т.д.) и формирование мотивационной структуры самого человека (воспитание, образование, культура). Разные типы мотивации нельзя противопоставлять друг другу. На практике руководители обычно стремятся сочетать достоинства обоих типов мотивирования. Трудовая мотивация прежде всего порождается работой². Сюда относятся привлекательность труда, наличие в нем творческих составляющих, перспективы дальнейшего развития, установленные требования и ответственность за выполняемую работу.

Однообразная, рутинная или тяжелая физическая работа, как правило, не способна обеспечить высокую мотивацию труда. Человек по мере своего интеллектуального развития стремится обновить содержание своей работы и решать все более творческие инновационные задачи, в большей мере способные принести успех и общественное признание. При этом конкретная постановка целей, точное определение и качественная оценка результатов деятельности улучшают мотивацию труда.

Для кадрового состава работа предприятия не имеет какой-либо особой ценности, когда нет перспективных целей развития и заинтересованности в достижении высоких результатов, их достижение не контролируется и не поощряется. Поэтому участие персонала в планировании развития компании в целом и по каждому структурному подразделению (собственной деятельности) расширяет стимулы мотивации.

Учет деловых предложений и конструктивной критики «снизу» служит хорошей формой такого участия. Менеджер обязан своим поведением демонстрировать подлинный интерес к активным сотрудникам. Признание и благодарность руководства за достигнутые результаты, новаторство, предприимчивость также мотивируют труд людей, если за этим отсутствует формальный подход к столь важному делу. Каждый работник стремится получить признание окружающих и благодарность руководителя за свои усилия и достигнутые результаты, поэтому значение благодарности как стимула мотивации очень велико. Заслуженная благодарность способна не только повысить самооценку, но и придавать силы тем, кто чувствует неуверенность в себе или усталость¹.

Напротив, негативная реакция (полное отсутствие реакции) руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе². Следовательно, положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные. Их можно использовать как в индивидуальном порядке, так и в присутствии группы людей (коллектива). Поэтому никогда не стоит преуменьшать роль *положительного подкрепления* (такое подкрепление обращается не на личные качества человека, а на его достижения), даже незначительного, особенно в случаях, когда оно применяется оперативно и связано с решением текущих практических задач.

Важным фактором мотивации труда служит система его оплаты, в основе которой обычно заложены результаты работы. Отсутствие связи заработной платы с результатами и качеством труда способно серьезно подорвать эффективность производственно-хозяйственного управления. Заработная плата должна иметь тот уровень, который удовлетворяет сотрудников и является приемлемым для организации.

Для разрешения проблемы достижения соответствия эффективности Деятельности сотрудника размеру получаемой им заработной платы на

Мотивирующим стимулом здесь могут быть памятные подарки, почетные зва^{Ния}, премии за инициативу, статьи в местной или центральной печати и др.

- наказанного работника вряд ли возникнет страстное желание трудиться Усерднее и старательнее. В лучшем случае он ищет возможность избежать очередного наказания. Люди очень редко признают справедливость наказания, от-•и>да отрицательная реакция, вызывающая сопротивление.
- *комиссионные* — наиболее известная и самая простая РРР-схема. Ее суть состоит в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товара. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника;
- *денежные выплаты за выполнение поставленных целей* — это распространенная РРР-схема (по данным экспертов, вознаграждения такого рода используют более 60% компаний, применяющих РРР). Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами и т.п. Каждая компания устанавливает собственные критерии;
- *специальные индивидуальные вознаграждения* — используются в качестве признания ценности того или иного работника. Это могут быть: специальные премии, выплачиваемые за владение особыми навыками в работе, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые по! ккШк); премии за верность компании, которые получают сотрудники (уход которых нежелателен), долгое время проработавшие в данной организации; премии «звездам» компании;

- *программы распределения прибыли* — при данной схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы используются двояко: во-первых, программы распределения прибыли могут применяться как индивидуальные вознаграждения — в таком случае при своевременном и качественном выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли; во-вторых, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения) — в таком случае это будет способ вознаграждения коллектива за отличную работу, способ психологического объединения работников компании;

- *акции и опционы (право выбора) на их покупку* — при данной схеме сотрудник формально никаких прямых денежных выплат не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций либо просто о предоставлении ему права приобрести определенного размера пакет акций предприятия.

Плюсы системы РРР очевидны: рациональная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и компании. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания получает мотивированных к производительному и качественному труду сотрудников (персонал стремится сделать больше и лучше, чтобы хорошо заработать, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей квалификацией и опытом).

В качестве отечественного опыта создания у персонала предприятия стимулов к труду российские менеджеры могут использовать так называемый *механизм активного развития* (МАР), разработанный С.В. Хайнишем. МАР представляет собой совокупность организационно и процедурно оформленных средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития организации (предприятия). В основе деятельности МАР заложена процедура осуществления нововведений, включающая четыре базовых этапа:

- первый этап — определение потребности в нововведениях на основе диагностики складывающейся ситуации, анализа перспективных тенденций развития, инициативных предложений. Обычно это сфера деятельности высшего органа управления предприятия или специально созданного в рамках МАР структурного подразделения (отдела активного развития);

- второй этап— генерация идеи (предварительный выбор из альтернативных вариантов дальнейшего развития) нововведения;

- третий этап— разработка системы (плана) мероприятий;

- четвертый этап— организация и внедрение комплекса мероприятий.

Второй и последующие этапы процедуры осуществления нововведений могут быть реализованы двумя путями: традиционным (включение работ в качестве заданий в планы задействованных структурных подразделений предприятия); путем создания временных групп внедрения, в состав которых включаются как работники предприятия, так и внештатные специалисты. При этом механизм активного развития ориентирован в первую очередь на создание определенной мотивационной обстановки (активизацию индивидуального потенциала работников и организацию их слаженной групповой работы) и обеспечение комплекса условий для инновационной деятельности силами временных целевых групп.

Важная особенность МАР состоит в ее системности (все элементы взаимосвязаны, согласованы, целенаправленно работают на конечный результат) и ориентации на человека. Мотивация актив-344

Управление человеческими ресурсами.

Для менеджера в качестве фактора мотивации важно использовать и грамотную систему *продвижения сотрудников по службе*, объективно учитывающую их профессиональный рост. Когда человек полагает, что достигнутое им положение (занимаемая должность) представляет собой конечный рубеж, его мотивация к саморазвитию и достижению целей организации может снизиться до нуля.

В успешном достижении поставленных целей серьезную роль играет подчеркивание менеджером ценности трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях организации, способствующее развитию и усилению внутренней мотивационной структуры человека. Здесь особое внимание обращается на ограничение действий мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком.

Мотивация активного развития связана с действиями воспитательного и образовательного характера, что требует от менеджера много времени и больших усилий, широкого кругозора в различных областях знаний, педагогических способностей. Но результаты такого подхода к управлению человеком, как правило, намного выше результатов других типов мотивирования.

Реакция на различные стимулы к труду у разных людей неодинакова. То есть все вышеуказанные стимулы, в той или иной степени мотивирующие труд, не имеют абсолютного значения, поскольку люди не всегда способны реагировать на них как предполагает руководитель. Так, в условиях сильной инфляции деньги (заработная плата) утрачивают свою стимулирующую роль и вряд ли ими, а значит, и своей

работой, менеджерами и компанией в целом будут удовлетворены и мотивированы рабочие и служащие. В такой ситуации деньги могут использоваться для управления людьми лишь в узко ограниченных рамках. Более того, иногда человек, высокомотивированный на выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек слабомотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности работника, его нацеленность, добросовестность, ответственность, интерес к работе, понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс труда внешнего окружения.

Подбор критериев и правильная оценка действия мотивирующих стимулов — серьезная управленческая проблема. Если вознаграждать только по количественным результатам труда, то можно демотивировать работников, получивших более низкий результат, но старавшихся и приложивших большие усилия. Но если стимулировать работников в прямой зависимости от их мотивации, без учета реальных результатов производственной деятельности, то вполне возможно снижение результативности работы менее мотивированных, но также продуктивных сотрудников. Очевидно, что грамотное решение подобных проблем должно иметь ситуационный характер. При этом любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными прежде всего теми, кто требует каких-либо действий от других лиц. Всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны.

Каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом и отвечать за свои действия¹, познать и выразить себя в результатах трудовой деятельности, получить реальные доказательства того, что он способен делать полезное и быть полезным своему коллективу, организации в целом.

Знание логики процесса мотивации не всегда обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом из-за отсутствия явной очевидности ключевых мотивов. Очень сложно выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе каждого конкретного человека, а тем более в постоянно меняющихся условиях функционирования внешней рыночной среды и трансформациях внутрифирменных производственных и социально-экономических процессов. Да и сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии и зачастую противоречат друг другу. Составляющие этого взаимодействия способны резко изменяться во времени, меняя направленность и характер действия прежних мотивов, реакцию на них человека, его поведение.

В достижении цели, которую работник сам себе поставил или в формулировании которой он принял активное участие, он проявит намного больше энергии, добросовестности, настойчивости и усердия. Поэтому на предприятии работник

¹⁰ возможности должен быть не объектом управления, а его субъектом, не им должны управлять в производственном процессе — он должен управлять этим процессом. Это и есть главная цель конструктивного внутрифирменного механизма мотивации труда.

10.3. Проектирование оптимальных систем мотивации труда

Мотивационный менеджмент представляет собой управление в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию высокопрофессиональной, производительной, инициативной и творческой деятельности человека. По сути, это управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий для заинтересованности трудового коллектива в высоких результатах труда и стремлении к их достижению. Создание подобных условий является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, объективной оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации. Система мотивов и стимулов труда должна иметь свою базу, в качестве которой обычно выступает нормативный уровень соотношения активности и результативности трудовой деятельности.

Разносторонние исследования и накопленный практический опыт свидетельствуют, что соотношение трудовой активности человека и результатов его работы при графическом построении характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются. Затем в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот стабильный промежуток называют *оптимальным диапазоном активности*. После того как активность начинает превышать границу оптимального уровня, результаты работы, как правило, ухудшаются. Очевидно, менеджеру на предприятии следует добиваться не максимальной активности подчиненных, а достижения ее оптимальной величины.

Не менее важно правильно ориентировать работающих, поскольку только активность, а тем более неадекватная, не способна обеспечить нужную мотивацию. Работник может быть высокоактивным, но положительного результата не будет, если вектор его деятельности неправильно ориентирован. Подобная ситуация может иметь место, когда персонал не представляет конечных целей своей работы. Причинами могут быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное (неграмотное) руководство, возникший конфликт между собственными потребностями человека и целями коллектива и др. Для того чтобы обеспечить нужную мотивацию труда, менеджеру при принятии хозяйственных решений следует учитывать как активность, так и направленность.

Мотивационный менеджмент базируется на: социально психологической диагностике; анализе и регулировании групповых и личных взаимоотношений; управлении конфликтами и стрессами, информационном обеспечении системы кадрового управления, маркетинге кадров; планировании и контроле деловой карьеры; профессиональной и социально-психологической адаптации работников; психофизиологии, эргономике и эстетике труда. Особое значение при этом имеют комплексный подход и качество принимаемых менеджерами управленческих решений.

Главной составляющей мотивационного менеджмента служит мотивационный механизм активизации индивидуального и группового экономического поведения членов трудового коллектива на основе их самоорганизации. В основе проектирования мотивационного механизма лежат принципы самоорганизации индивидуального и группового экономического поведения людей в ходе совместной деятельности. Главными компонентами мотивационного механизма являются:

- субъекты и объекты мотивации, обладающие системой внутренних биосоциальных факторов мотивации экономического поведения людей (творчество, потребности, установки, интересы, ценностные ориентиры, мотивы и цели);
- внешние мотивы (стимулы) экономического поведения — социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно установленные правовые условия, производственная сфера, жилищно-бытовые условия, духовная и природно-географическая среда и др.

Качественный состав системы мотивационного механизма определяют *методы управления*, экономические, социальные (методы управления социальной активностью, нормативным и индивидуально-личностным поведением, пропаганда, агитация), психологические (методы психологического побуждения, гуманизация труда, профессиональный отбор, ориентация и обучение), организационные (административные нормы, дисциплина, административная ответственность, взыскания, поощрения), правовые (совокупность определенных норм, устанавливаемых и обеспечиваемых государством, его силой и средствами).

К *экономическим методам* мотивации трудовой деятельности относятся: основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы)¹; дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантии предприятия); вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства² конкретные периоды); премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия — прибылью), К этой категории методов мотивации труда относятся также: субсидирование персонала (субсидированные столовые и рестораны для своего персонала); продажа товаров и услуг фирмы со скидкой (от 10% и выше); выдача беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели; полное или частичное страхование здоровья и др.

Административные методы мотивации труда базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Их отличает прямой характер воздействия, поскольку любой регламентирующий (административный) акт подлежит обязательному исполнению. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как ^осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также регламентирующим актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Различают пять основных способов административного воздействия.

- Организационные воздействия — основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К таким документам относятся устав организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и инструкции об организации рабочих мест. Эти документы обязательны для всех сотрудников, их несоблюдение влечет применение дисциплинарных взысканий.

- Распорядительные воздействия — направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. К таким воздействиям относятся: приказы, распоряжения (отличие распоряжения от приказа в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителем руководителя), указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, контроль исполнения, координация работ.

- Дисциплинарная ответственность и взыскания -- применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается [прот] воправное действие, умышленное бездействие, неисполнение з ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей по

вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законом порядке соответствующие полномочия (руководители отделов, начальники цехов, участков и других структурных подразделений).

- Материальная ответственность и взыскания — выражаются в обязанности работников возместить ущерб (в пределах, предусмотренных гражданским законодательством), причиненный виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся: уничтожение или порча имущества из-за небрежности (неосторожности) рабочего; утрата документов; вынужденный простой предприятия по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной, ограниченной, индивидуальной и коллективной.

- Административная ответственность и взыскания -- применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают следующие виды административных взысканий: предупреждение, штраф, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие имущества.

Административные методы управления служат мощным орудием достижения поставленных целей в случаях, когда требуется жестко подчинить коллектив и направить его усилия на решение сложных задач. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные многопрофильные предприятия.

Социально-психологические методы мотивации труда базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. По масштабу и способам воздействия такие методы разделяют на две группы: социологические методы (направлены на группы людей и их взаимоотношения в процессе производства, т.е. на внешний мир человека) и психологические методы (воздействуют на конкретного человека, его интеллект, чувства, поведение, т.е. на его внутренний мир), которые строго персонифицированы и индивидуальны. Такое разделение достаточно условно, так как в современном развитом обществе трудящийся человек не может находиться в изолированной среде, он всегда в группе разных по психологии людей, что предполагает для менеджера знание и использование как социологических, так и психологических методов.

- мотивационном менеджменте имеется достаточно большой набор методов мотивации, в частности: мотивирование, ориентирование малообразованный и низкоквалифицированный персонал с примитивным, отсталым управлением; мотивирование, основывающееся на повышении ответственности и заинтересованности в результатах труда; мотивирование, базирующееся на доверии и весомом вознаграждении, и др. Менеджеру необходимо знать, как из возможных альтернативных вариантов сделать правильный выбор. Причем здесь существенное значение имеет достижение оптимального соотношения между поощрением, вознаграждением, наказанием и неотвратимостью санкций.

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) **воздействия**. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: *первая группа* — определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающие влияния на работников, а созданные в виде условий, регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила поведения и т.д.); *вторая группа* — активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом (мотивирующие позитивное поведение, профилактические, устраняющие последствия негативного поведения).

Для реализации любого управленческого воздействия необходимы три компонента: объект управления, субъект управления и собственно воздействие. Эффективность управленческого воздействия непосредственно зависит от субъекта управления, влияния воздействия на его цели и интересы, а одной из главных негативных причин неэффективного управления является субъективизм субъектов управления. Следовательно, необходимо создать механизм управления, который позволял бы максимально снизить субъективизм.

При формировании воздействия нужно учитывать, каким образом оно будет влиять на поведение объекта управления, как оно согласуется с его целями, потребностями и интересами. Кроме того, к мотивирующим воздействиям в трудовом коллективе могут предъявлены следующие основные требования:

- любое воздействие не должно ухудшать текущего состояния, иными словами, ожидаемое в результате воздействия состояние должно быть предпочтительнее текущего;
- любое воздействие не должно приводить к тому, чтобы состояние коллектива стало негативным или критическим;

- каждое воздействие, приводящее к негативному или критическому состоянию коллектива, должно быть обнаружено и подвергнуто штрафным санкциям (отрицательная мотивация, ограничивающая негативные проявления);

- каждое воздействие, приводящее текущее позитивное состояние коллектива в более предпочтительное состояние, стимулироваться.

Воздействия, отвечающие этим требованиям, позволяют не шать, а улучшать состояние трудового коллектива, но при этом ^я являются строго оптимальными. Строгая оптимизация в условиях нестабильных социально-экономических систем затруднена, но задать на-поавление к оптимуму при помощи мотивационного механизма возможно и целесообразно. При этом важен правильный подбор внешних мотиваторов — стимулов и штрафов, которые должны соответствовать полученным и ожидаемым результатам. Для достижения этого стимулы и штрафы должны иметь одновременно превентивный и мотивирующий характер. В целом эффективность любого воздействия наиболее вероятна, если выполняются следующие требования:

- субъекту должно быть выгодно применять эффективные методы воздействия и невыгодно использовать неэффективные методы;

- субъекту должны быть известны эффективные методы воздействия, т.е. методы, которые с точки зрения согласования общественной полезности и личности субъекта приводят к наиболее позитивным состояниям объекта;

- объекту должны быть выгодны воздействия, выбранные субъектом.

Иными словами, необходим мотивационный механизм выбора субъектом эффективных методов воздействия, т.е. система стимулов и штрафов, мотивирующая субъект выбирать лишь наиболее эффективные воздействия, одновременно выгодные объектам воздействия и направленные на повышение эффективности и качества работы коллектива в целом.

Эффективность действия мотивационного механизма активизации экономического поведения зависит также от уровня развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в трудовом коллективе, определяемых совокупностью социально-экономических, научно-технических, культурологических, этнопсихологических, правовых и других факторов, влияющих на поведение членов трудового коллектива. В литературе, в частности, выделяют три следующих основных требования к стимулированию труда:

- всесторонний учет объективных условий труда, которые воздействуют на формирование впечатлений и представлений работника о труде (безопасность, привлекательность, комфорт, престиж, новизна, выгода);

- организационное единство материальных и моральных стимулов, непрерывности их сочетания;

- ведущие методы стимулирования — поощрение и наказание, которые выступают в виде конкретных мер.

Естественно, что при этом стимулирование должно быть *опреде-^{9e}нным* (нравственно и экономически обоснованным), *своевремен-*

**** (поощрения и наказания оперативны), *гласным* (широкая ин-

*^Р*мированность и сравнимость результатов труда и мер стимулирования) и *наглядным* (визуальная выразительность системы стимулирования).

В практике российского мотивационного менеджмента все модели мотивации должны учитывать социальную обстановку, политические факторы, межличностную культуру, национальный менталитет склонность к энтузиазму и патриотизму. При этом следует иметь в виду разницу мотивации на уровне топ-менеджмента и на уровне непосредственно управления производством, которые различаются масштабами деятельности менеджера и управления в целом.

Немаловажное значение для развития потенциала рабочей силы имеют профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. По мнению специалистов, стимулирование труда эффективно только в том случае, если органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Сформированный мотивационный механизм реализуется посредством целевого процесса, состоящего из последовательное!! логических и интеллектуальных процедур, включающих:

- постановку целей субъектом;

- выбор стратегии поведения субъектом на основе познана состояния внутренних факторов мотивации поведения объекта * внешних мотиваторов, моделирования и прогнозирования выбор объектом возможных стратегий поведения, оценки и сопоставления соответствующих ожидаемых результатов;

- реализацию стратегии поведения субъекта путем мотивирующего воздействия на объект;

- осознание мотивирующего воздействия объектом, принятие (непринятие или частичное принятие) воздействия в соответствии с собственными внутренними факторами мотивации поведения и их согласованностью с внешними мотиваторами, активизацию факторов мотивации поведения;
- выбор и реализацию объектом стратегии своего поведения;
- получение результата от реализованных стратегий субъекта и объекта, выражающегося разностью между планируемым показателем цели менеджмента, соответствующим выбору оптимальных стратегий субъектом и объектом, и фактическим показателем, обеспечиваемым реализованными стратегиями;
- использование возможностей субъектом и объектом, выраженное разностью между потенциальными и фактически использованными возможностями, а также удовлетворение общественных, коллективных и личных потребностей в зависимости от степени осознания и принятия объектом мотивирующих воздействий субъекта и реализации соответствующих стратегий.

Далее идут осознание и анализ полученных результатов субъектом и объектом, и целевой процесс реализации мотивационного механизма продолжается.

Выбор оптимальной стратегии экономического поведения наиболее вероятен при максимальной активизации внутренних факторов мотивации во взаимодействии с внешними мотиваторами и их согласованности. В результате действия мотивационного механизма У субъекта и объекта активизируются те или иные детерминанты, направленные на выполнение поставленных целей, создается механизм осознанной мотивации.

Этот механизм наиболее эффективен и результативен, когда ориентирован на удовлетворение потребностей индивида, согласуясь с его интересами и направлен на достижение его целей. Без ^ета этого в нынешней России существует множество проблем, вязанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений трудовых коллективов с руководством, неудовлетворенность действующего персонала размером заработной платы, условиями "РУДа и быта на предприятии. Главное препятствие на пути устранения этих проблем — нежелание новых собственников (работодателей) и топ-менеджеров учитывать жизненные потребности и интересы людей, обеспечивающих им высокую прибыль.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятие «мотивация». В чем разница между терминами «мотивационная деятельность» и «мотивация труда»?
2. Назовите известных вам авторов содержательных теорий мотивации и опишите суть этих теорий.
3. Назовите известных вам авторов процессуальных теорий мотивации и кратко опишите суть этих теорий.
4. Изобразите и опишите пирамиду потребностей А. Маслоу.
5. Что в менеджменте означает термин «вознаграждение», какие типы вознаграждений вам известны?
6. Из каких трех элементов состоит простейшая модель процесса мотивации?
7. Что такое мотивирующие труд стимулы, каковы критерии их оценки?
8. Дайте определение понятия «мотивационный менеджмент». Что служит базой для мотивационного менеджмента?
9. Что закладывается в основу проектирования мотивационного механизма? Каковы его главные компоненты? Что определяет качественный состав системы мотивационного механизма?
10. Какие воздействия составляют основу методов управления мотивацией?
- П. От чего непосредственно зависит эффективность управленческого воздействия?
12. Какие требования предъявляются к мотивирующим воздействиям в трудовом коллективе?
13. При выполнении каких требований наиболее вероятно эффективность любого воздействия?
14. Каковы основные факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности предприятия?
15. Из каких последовательных процедур состоит целевой процесс, посредством которого реализуется мотивационный механизм. Когда этот механизм наиболее эффективен и результативен?

Глава 11

Лидерство, власть и влияние 11.1. Основные теории лидерства

Тема лидерства в последнее время приобретает все большую популярность и особенно в бизнес-среде, что связано в первую очередь с требованиями объективной реальности и возросшей потребностью в «сильных личностях». Сегодня рынок рабочей силы в России становится более стабильным и понятным. Уходят благодатные для «охотников за головами» времена, когда можно было найти высококлассного специалиста в не известной никому компании и переманить его вдвое большей заработной платой. Поэтому сейчас, для того чтобы как удерживать, так и привлекать на работу сотрудников, руководителю и нужны надежные инструменты лидерства.

Лидер — человек, который создает образ привлекательного будущего и доводит его до сознания своих последователей. Истинные лидеры — это не те, кто занимает высокие посты или имеет власть, а те, кто владеет сердцами и умами людей. Поэтому лидеру необходимо создавать вокруг себя силовые поля, магниты, которые притягивают таланты, а не просто сотрудников, стремящихся занять рабочие места. Он

способен изменять прежде всего свою собственную жизнь, заставляя обстоятельства работать на себя, а не против.

Лидерство — это жизненная позиция, а не сиюминутная прихоть. Именно поэтому лидер должен быть чуть впереди всех остальных. Для эффективного исполнения лидерской роли требуются специальные навыки и качества, называемые в современном деловом лексиконе *компетенциями*.

Успешные лидеры отличаются творческим подходом к порученному делу, пониманием самих себя, собственных настроений и эмоций, а также способностью их регулировать и направлять в желаемое русло. Они также понимают эмоциональное состояние других и умеют устанавливать и поддерживать отношения с широким Кругом людей. Еще одно особое качество выделяет лидеров из об-Щей среды -- сильная мотивация, несгибаемое стремление добиваться своей цели.

Эффективное лидерство и эффективное управление (руководство) -^{1e} одно и то же. *Руководство* в контексте хозяйственного управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к °стижению целей организации. *Лидерство* — это искусство управлять людьми, способность влиять на индивидов и группы людей чтобы побудить их работать для достижения целей, т.е. умение формировать и прояснять свои идеи и мечты так, чтобы они мотивировали на действия других. Поэтому лидер в современной теории управления рассматривается не как «начальник» или «командир» а скорее как человек, который «создает мир, в котором хотят жить другие». Такой подход подразумевает грамотное управление взаимоотношениями и взаимодействиями в рамках хозяйственной организации или социальной системы в целях продвижения к поставленной цели.

Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других людей и вести их за собой. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными для управления и почему. Ученые применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

11.1.1. Подход с позиций личных качеств

Согласно *личностной теории лидерства*, известной также как *теория великих людей*, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если бы эти качества могли быть выявлены, то люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из таких изученных черт — это уровень интеллекта и знания (стремление к знаниям), надежность, ответственность, образование, здравый смысл, инициативность, социально-экономический статус, впечатляющая внешность, высокая уверенность в себе и др.

Но дальнейшее изучение личных качеств и соотношения личных качеств и лидерства стало давать противоречивые результаты. Несмотря на сотни проведенных исследований, единого мнения о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лиД^{еР^а} сформулировано не было. Оказалось, что в различающихся ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Более того, человек не мог стать руководителем лишь благодаря тому, что обладал некоторым набором личных свойств.

Поэтому был сделан вывод о том, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективны? руководителей. Следовательно, эффективность руководства и^е ситуационный характер. Более того, чтобы она себя отчетливо пр явила, структура личных качеств руководителя должна рационально соотноситься с личностными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

11.1.2. Поведенческий подход

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства и стилей поведения (манеры поведения с подчиненными в континууме от автократичного до либерального стиля). Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому при описании этого подхода анализируется понятие *«стиль руководства»* (манера поведения руководителя) и рассматриваются такие важные категории управления, как автократический стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу, и стиль, ориентированный на человека.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Он обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Сторонники такого стиля руководства считают, что он подкрепляет единоличную власть руководителя и тем самым увеличивает его возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства (профессор школы менеджмента Мичиганского университета), назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам *теорией «Х»¹*, согласно которой:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких предположений автократ обычно как можно лучше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также руководит работой в пределах своей компетенции и, чтобы выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Если автократ избегает негативного принуждения, то его называют *благосклонным автократом*,

Благосклонный автократ может проявлять активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он также может пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий, но при этом всегда сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. Более того, он простирает свой авторитарный стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного числа правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудников.

Представления *демократического руководителя* о работниках отличаются от представлений автократа. Сторонники демократического, ориентированного на человека стиля руководства считают, что такой подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

МакГрегор представления демократического руководителя по отношению к работникам назвал *теорией «У»*¹. Согласно теории:

- труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря указанным предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, в автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывания своей воли подчиненным. Поэтому организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

Поскольку демократический лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Такой лидер старается создать ситуацию, в которой люди до определенной степени сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи.

В то же время демократичный руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия. В данных условиях, если подчиненным понадобится помощь, они, не стесняясь, могут обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль, старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Кроме авторитарного и демократического стилей руководства различают еще и его коллеги в Мичиганском университете разработали отличную от МакГрегора классификацию стилей руководства. На основании проведенных исследований они сделали вывод, что стиль руководства может быть ориентирован либо на работу, либо на человека. По их теории, руководитель, сосредоточенный на работе (теория «Х»), также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противовес этому первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке (теория «У»), являются люди.

Второй тип руководителя делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он считается с нуждами подчиненных, активно помогает им решать проблемы и поощряет профессиональный рост. По сути, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении. Именно такой стиль руководства на практике почти во всех случаях способствует повышению производительности труда, хотя не всегда является оптимальным поведением руководителя.

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства (см. рис. 11.1), характеризующиеся различной степенью авторитарного и демократического руководства, необходимого для оказания влияния на людей, побуждающего их к достижению целей организации.

	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
	Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. 11.1. Стили лидерства Лайкерта

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к *системе 1*, как эксплуататорско-авторитарных (такие руководители имеют характеристики автократа). *Система 2* называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но разрешают им, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений). Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители *системы 3*, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеются двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная; такие руководители полностью доверяют подчиненным, взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные.

В системе 4 принятие решений в высшей степени децентрализовано, общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры данно. системы соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «V»). Кроме того, они ориентированы на человека в противоположность руководителям системы ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные РУ ководители низового звена уделяли внимание прежде всего чело-

веческим аспектам проблем, стоящих перед подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи¹. Однако такие выводы применимы не ко всем ситуациям.

Ученые Университета штата Огайо выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Они, в частности, обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеке, структурировать человеческие отношения. Следовательно, руководитель одновременно ориентируется и на человека, и на работу. Поэтому учеными было принято решение классифицировать руководителей по уровню внимания к подчиненным и к структуре, считая, что самое эффективное — это сочетать оба аспекта.

Таким образом, классификация стилей лидерства, разработанная в Университете штата Огайо, базируется на **двух параметрах: структуре и внимании к подчиненным**. В данном случае структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе уважения и доверительного контакта (доверия) между руководителем и подчиненными.

В дальнейшем было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем. Более того, несмотря на то что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, исследования показали, что классификация стилей лидерства (по двум критериям), разработанная учеными университета штата Огайо, не может быть применима ко всем ситуациям.

Исследователи *Блэйк* и *Мутон* обнаружили, что самым эффективным «лидером команды» будет тот, в чьем стиле проявилась большая забота о людях и не меньшая — о производительности. Поэтому они модифицировали двухмерную модель поведения руководителя, разработанную в Университете штата

Огайо, построив так называемую *управленческую решетку*. Ось схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

При описании управленческой решетки Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — является поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. В целом на управленческой решетке они рассматривают следующие четыре позиции:

1.1 — страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения;

1.9 — дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых, человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий;

9.1 — авторитет — подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполнения работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных;

5.5 — организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя;

9.9 — команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и

высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Рис. 11.2. Управленческая решетка



При проведении эмпирических исследований Блэйк и Мутон пришли к выводу, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить оптимальный стиль руководства. ° то же время они однозначно утверждают, что хорошая профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям организации позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем са-рлм повышая эффективность своей работы. В современной хозяйственной практике имеется множество примеров, свидетельствующих о Правильности данного утверждения ученых-исследователей.

Поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Но его основной недостаток заключается в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Но одного оптимального стиля руководства не существует, так как эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации: когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Поскольку

оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации, следовательно, необходим ситуационный подход к руководству.

11.1.3. Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личностными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью — с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти *ситуационные факторы* включают: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу*, основанному на изучении стилей поведения и личных качеств, более всего соответствующих определенным реальным ситуациям.

Результаты проведенных исследований показали, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур управления, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях, когда действует множество дополнительных факторов, определяемых не только руководителем и исполнителем.

Чтобы найти и обозначить эти факторы, учеными-исследователями были разработаны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в дополнительных сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь — цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими Ф^{акт}торами являются:

1) отношения между руководителем и членами коллектива (подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие *

11 Лидерство, власть и влияние

своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей);

2) структура задачи (подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность);

3) должностные полномочия — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечивает надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, что ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков. К тому же она имеет ограничения. Но это не означает, что такая модель бесполезна для практики управления. По мнению одного из авторов, «ситуационный подход Фидлера — прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей»¹.

Модель, разработанная **Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом**, во многом аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации. Их подход под названием «путь — цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации. Термин «*путь — цель*» относится к таким понятиям теории ожиданий (ожиданий), как усилие -- производительность, 'Роизводительность -- результаты (вознаграждение) и ощущаемая Ценность вознаграждения в глазах подчиненного.

По существу, подход «путь — цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. В частности, он может: увеличивать личную выгоду при достижении подчиненными целей данной работы; сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде, и т.д. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Данной ситуационной модели соответствуют различные *стили руководства*: Стиль поддержки и инструментальный стиль: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений; стиль, ориентированный на достижение. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Он характерен для дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных.

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Он проявляется в том, чего подчиненным сообщают, чего от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться стандартов, правил и процедур.

Стиль, поощряющий участие (партиципативный), характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. При этом основной акцент делается на консультации.

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, а так*¹ ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки¹.

Как и модель Фидлера, теория ситуационной модели лидерства, использующая подход «путь — цель», не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства, хотя развивает общие теоретические представления исследователей по данному вопросу и имеет большое практическое значение.

Поль Херси и *Кен Бланшар* разработали ситуационную теорию лидерства, которую назвали *теорией жизненного цикла*, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей². Зрелость здесь не определяется категорией возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. По Херси и Бланшару, понятие «зрелость» не является постоянным качеством лица или группы, а скорее служит характеристикой конкретной ситуации.

В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень зрелости. Соответственно руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению целей, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки он и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

Авторами теории жизненного цикла выделяются *четыре стили лидерства*, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания (51), «продавать» (82), участвовать (83), делегировать (84). *Первый стиль* (81) требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Этот стиль уместен там, где подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль (82) -- «продавать» — подразумевает, что стиль Руководителя в равной и высокой степени ориентирован и на зада-**У> и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль (83) характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень -- на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также

должны хотеть и осознавать свою причастность к выполнению данной задачи. В сущности руководитель и подчиненные вместе принимают решения.

Четвертый стиль (54) характеризуется высокой степенью зрелости (М4). В этой ситуации подчиненные и могут и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуации со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и осознают высокую степень причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это самостоятельно.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендуют гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели наравне с определенными достоинствами она имеет и недостатки. Ее критиками, в частности, подчеркиваются: отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей лидерства и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель¹.

Ситуационная модель, разработанная **Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном**, концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Они представляют континуум, начиная с авторитарного стиля принятия решений (А1 и АН), затем идет консультативный стиль (С1 и СП) и завершается полным участием (СП). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблем.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель», а также модель «дерева решений». Каждый критерий (см. ниже) превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных. Отвечая на каждый во-

•Рос, руководитель находит критерий проблемы и в конечном счете подбирает соответствующий стиль руководства.

Хотя модель Врума—Йеттона отличается от трех других ситуационных моделей, поскольку она сфокусирована на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений. Отмечая вклад такого подхода в общую теорию управления, критики указывают и на то, что данная модель направлена на объяснение того, как принимать и исполнять решение, а не на то, как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных¹.

11.2. Власть и влияние, формы власти

Руководитель, как известно, должен направлять усилия групп людей и каждой отдельной личности на выполнение общих задач организации, даже когда существующие при этом взаимоотношения не вписываются в рекомендованные начальством рамки. Основным механизмом реализации данной задачи -- это руководство, а также самостоятельные, но тесно связанные концепции власти и личного влияния. Невозможно эффективно выполнять функции управления (планирования, организации, мотивации и контроля), если нет эффективного руководства.

В идеальном случае *руководитель организации* — это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет

своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. Но несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на Других. Иногда эффективное лидерство может мешать формальной организации.

Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары и услуги низкого качества. Поэтому существует различие между понятиями «управление» и «лидерство». *Управление* определяют как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. *Лидерство*, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы¹. По другому определению, лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации².

В данном случае *влияние* — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида³. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может

влиять на другое, могут быть разнообразными: от угрозы лишения премии или увольнения до прямого насилия, например, приставленного к горлу ножа. Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию -- фактическому труду, необходимому для достижения Целей организации.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд (без содействия лю-Дей он не может эффективно осуществлять свои функции — подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя и тем самым свести на нет его полномочия), так и вне ее (заказчики, поставщики, конкуренты и т.д.). Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. **Власть** — это возможность и способность одних индивидов или групп воздействовать (влиять) на поведение других людей (индивиды или группы). Без власти нет организации и нет порядка.

Власть — одно из ключевых, наиболее масштабных, многогранных и определяющих явлений в жизни любого общества. Только в русском языке она описывается, оценивается и характеризуется более чем пятью тысячами понятий и категорий¹. Среди вопросов и проблем, нуждающихся в особо пристальном внимании, изучении осознании и исследовании, можно назвать следующие: углубление понимания сущности, содержания и системы современной власти, ее субъектов, объектов, носителей, ее видов, форм, особенностей, структуры, функций, механизмов, технологий и инноваций. В центре всех этих вопросов проблема проблем - - власть и человек, власть для человека и участие человека во власти.

Власть — это масштабное социальное явление, уникам, порождение и создание человека и общества, плод человеческого разума, исключительный в своем роде нематериальный актив, проявляющий тем не менее свое влияние в судьбах человека наглядно, зримо, осязаемо, материально. Это крупнейшая находка человека, его важнейшее приобретение, условия существования общества, жизни людей сообща, надежда и радость человека, но это и его бремя и тяжелая ноша. Власть — это целый мир, по своей неисчерпаемости практически имеющий мало равных себе иных явлений. Пожалуй, здесь сопоставимы такие столь же многоплановые феномены, как экономика, политика, наука, сам человек — творец многого сущего, созидатель всего и вся, образующего общество.

В совокупности власть, влияние и лидерство являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения сложных ситуаций, связанных с трудностями взаимодействия с многочисленными «неуправляемыми» силами при направлении усилий подчиненных в нужное для организации русло. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Поэтому *власть является необходимым условием успешной деятельности организации.*

Власть руководителя обычно основана на обращении к активным потребностям исполнителя (физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении). Все типы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет (или не будет) удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. При этом власть может принимать разнообразные формы.

Известные исследователи в области власти и лидерства (руководства) **Френч и Рэйвен** разработали удобную классификацию основ (источников) власти¹. Согласно их классификации имеются *пять основных форм власти*².

1. Власть, основанная на принуждении (сознательное или бессознательное влияние через страх), — когда исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать тем или иным образом: помешать удовлетворению насущных потребностей, причинить ущерб или какие-то другие неприятности. Хотя принуждение может привести к временной покорности подчиненного, оно в то же время порождает нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение, которые, в свою очередь, ведут к снижению производительности труда, неудовлетворенности работой, текучке кадров. Принуждение и влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются строгой и четкой системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

2. Власть, основанная на вознаграждении, — когда исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие, более предпочтительна, чем страх, поскольку дает положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Такая власть оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного (прямое или косвенное вознаграждение, адекватно удовлетворяющее его активную потребность) с целью добиться от него желаемого поведения.

Недостатком такой формы власти зачастую является масса ограничений в возможности выдавать адекватное вознаграждение.

Как правило, у каждой организации ресурсы поощрения и полномочия руководителя строго ограничены. К тому же иногда трудно определить, какая награда будет иметь предполагаемый эффект. В частности, деньги

и более престижная должность не всегда способны произвести необходимое впечатление на человека и повлиять на его поведение (у материально обеспеченных и хорошо защищенных людей ценности могут быть иные).

3. *Законная власть* (традиционная, легитимная власть) — когда исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя (защищенность, принадлежность и др.). Поэтому законную власть очень часто называют *традиционной* властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что тот стоит на более высокой ступени организационной иерархии (занимает определенную должность).

Такая традиция особенно важна для формальных организаций. Она служит привлекательным инструментом как для организации, так и для руководителя, поскольку обладает особым преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Последнее обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Другим положительным свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Хозяйственные руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но традиция может действовать и во вред организации, когда оказывается сопротивление необходимым переменам (изменениям), востребуемым новым временем (периодом развития). К тому же эффективность традиции постепенно исчезает из-за меняющихся ценностей.

4. *Эталонная власть* (власть примера) — когда характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он стремится быть таким же, как влияющий. Здесь применимо понятие «харизма». *Харизма* — это власть, построенная не на логике, не и давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции харизматическое влияние — целиком личностное.

Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывая к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Даже исполнитель и лидер никогда не встречались, на подсознательном уровне исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение. Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожим на которого они хотели бы быть¹. 5. *Экспертная власть* (влияние через разумную веру, знание) — когда исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность, т.е. исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. В этом случае влияние считается разумным, поскольку решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем они более выражены, тем большей власти добивается руководитель.

В то же время тенденция считать руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений в случаях, когда подчиненные могут обладать более конкретной для сложной задачи компетенцией, чем их руководитель. Считая его экспертом, они могут не поделиться своей информацией, что способно привести к принятию менее эффективного решения. Следует отметить тот факт, что разумная вера действует медленнее и она менее устойчива, чем слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности.

Например, если специалист, годами завоевывающий авторитет, однажды окажется неправ, то руководитель больше не будет разумно следовать его совету и, следовательно, его влияние уменьшится. Харизматический лидер может заронить веру в одном-единственном выступлении. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Руководитель может также влиять через вовлечение в принятие решений и убеждение. Тем не менее влияние² через разумную веру (экспертная власть) распространяется все больше³ и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и увеличивающимся размерам организаций.

В целом все формы власти ориентированы на то, чтобы руководитель мог заставить подчиненных выполнять работу, направлено на достижение целей организации. Они также могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению.

Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание другие факторы.

Недостаточно иметь власть: она *должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе*, предпочтительно вдохновенной, направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого,

необходимо выполнить следующие *базовые условия*, \. Эффективно использовать влияние возможно тогда, когда потребность, к которой апеллируют, активная и сильная.

2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения в той или иной степени, какой-то потребности.

3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.

4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Эффективность любого типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, или от ситуации. Поэтому у каждого метода есть свои плюсы и минусы, и никто не способен эффективно руководить людьми во всех ситуациях. Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

11.3. Самоменеджмент

Самосовершенствование - единственный путь формирования человека как личности, развития его способностей, приобретение знаний, необходимых в жизни навыков и умений. Как в свое время отмечал великий русский писатель Л.Н. Толстой, стремление к самосовершенствованию уже потому свойственно человеку, что никогда, если правдив, не может быть доволен собой.

Различают нравственное, интеллектуальное и физическое совершенствование человека. Нравственное самосовершенствование связано с самовоспитанием, интеллектуальное — с самообразованием, физическое - с саморазвитием. Выбор направления самосовершенствования связан как со склонностями человека, с конкретными жизненными ситуациями. Одна из новых современных форм самосовершенствования — самоменеджмент.

Существует множество определений термина «самоменеджмент», или, по-другому, «персональный менеджмент» (Selfmanagement). В большинстве источников самоменеджмент определяется как наука о самоорганизации и самоуправлении человека, процесс самостоятельности, возвышения личности. Эффективное самоуправление непосредственно связано как с естественной человеческой природой, так и с организацией (людей, идей, отношений). Самоменеджмент можно определить и как саморазвитие индивида-менеджера или организационную науку управления собой. Суть самоменеджмента заключается в последовательном и целенаправленном использовании испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Сюда же можно отнести и *самодисциплину*: умение держать себя в руках, управлять своим поведением; умение подчинять свои действия определенным требованиям, принципам.

Основная цель самоменеджмента — наилучшим образом использовать собственные возможности, время, сознательно управлять жизненными процессами (уметь самоопределяться), легче преодолевать негативные обстоятельства (кризисные ситуации) как на работе, так и в личной жизни. При этом основная задача самоменеджмента заключается не столько в минимизации хаоса в деятельности и поведении, сколько в оптимизации или поддержании должного порядка. Решение разного рода задач и проблем самоменеджмента теоретически может быть представлено в виде последовательного ряда взаимосвязанных функций:

- постановка цели (анализ и формирование личных целей);
- планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности);
- принятие решений (принятие решений по предстоящим делам);
- организация и реализация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса, реализация поставленных задач);

контроль и регулирование (самоконтроль и контроль итогов, корректировка целей — в случае необходимости);

- информация и коммуникация (накопление и обмен информацией).

На практике вышеуказанные функции самоменеджмента не т столь строгой последовательности, а многообразно переплетя между собой. Здесь следует отметить характерные ошибки многих, даже опытных менеджеров, которые недооценивают самоменеджмент. Такие ошибки заключаются в том, что они предпочитают-

- правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы вместо того, чтобы находить творческие альтернативы;
- сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;

- исполнять долг вместо того, чтобы добиваться нужных результатов;
- снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Общую систему персонального менеджмента можно представить в виде особых требований к качествам менеджера и способности управлять собой. В такой системе специалисты выделяют семь основных блоков личных качеств: личная организованность; самодисциплина; знание техники личной работы; эмоционально-волевой потенциал; способность делать себя здоровым; способность формулировать и реализовывать жизненные цели; личный самоконтроль. В табл. 11.1 приведены основные блоки качеств менеджера (первый уровень), содержание критериев и первичные качества (второй уровень).

Таблица 11.1

Умение руководителя управлять собой

Основной блок качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
	2	3
1. Личная организованность	Способность жить и работать по системе	Приверженность системному подходу; умение ценить и эффективно использовать время; умение сосредоточиться на главном; умение все делать по порядку; умение * упускать из виду важные мелочи; умение анализировать затраты времени
2. Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением	Обязательность, способность держать слово; пунктуальность, точность исполнения; собранность, умение не «разбрасываться»; наличие чувства ответственности; умение отказываться от сиюминутного ради главного

Окончание табл. 10.8

1	2	3
3. Знание техники личной работы	Знание правил приема личной работы и умение ими пользоваться	Организация рабочего места; умение работать с информацией; умение составлять документы; умение говорить по телефону; умение слушать; умение планировать свои дела; знание методов рационализации личного труда; умение пользоваться современной организационной и вычислительной техникой; знание технологии коммуникаций; умение делегировать полномочия; умение подготовиться к служебной командировке
4. Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей	Волевые качества: трудолюбие; упорство в работе; целеустремленность; решительность; напористость; умение заинтересовать, мотивировать себя; оптимизм и жизнерадостность; увлеченность работой; преданность работе и коллективу; семейное благополучие; уверенность в самом себе; психологическая подготовка к работе

5. Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	Физические нагрузки; питание; сон; дыхание; водные процедуры; закаливание; борьба с шумом; тренированность нервной системы; умение расслабиться; отказ от вредных привычек; режимы труда и отдыха
Б-Способность формулировать и реализовать жизненные Цели	Умение формулировать и доводить до реализации жизненных целей	Способность познать самого себя; умение формулировать свои жизненные цели; умение принимать решения; умение планировать карьеру; умение найти и получить хорошую работу; умение адаптироваться в коллективе
?• Личный сам(контроль	Способность контролировать процессы своей деятельности и результаты	Контроль процессов; контроль результатов; контроль дня; умение формировать и контролировать свой имидж

Одна из ведущих целей самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно влиять на течение своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Улучшать свою жизнь необходимо с самого себя. «Измени себя — и ты изменишь мир вокруг себя»¹. Вместо того чтобы менять обстоятельства, которые мы, как правило, не в силах изменить, необходимо изменить свое отношение к ним. Внутреннее самосовершенствование — трудное и сложное занятие, но окупается оно во много раз быстрее внешней стороны кажущегося или относительного благополучия². Результаты его ощущаются практически сразу. В самом человеке изначально заложено все необходимое для того, чтобы жить, развиваться, совершенствоваться, помогать самому себе справляться с постоянно возникающими проблемами. Нет и не может быть истинной помощи, кроме самопомощи. Разумная самоорганизация, достижение внутренней гармонии, следование своим жизненным ценностям и интересам (не противоречащим окружающему социуму) дает менеджеру следующие преимущества: лучшую организацию личного труда; выполнение работы с меньшими затратами; меньшую загруженность работой; меньше спешки и стресса; меньше ошибок при выполнении своих функций; лучшие результаты труда; рост квалификации; высокую мотивацию труда; достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем. Самоменеджмент является подсистемой развития реально действующей производственно-хозяйственной системы, решающей задачи управления и воплощающей управленческие взаимосвязи³. Подсистема саморазвития в системе управления отражает возникновение таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления. Более того, подсистема саморазвития является генератором этих качеств, она же несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения. Данная подсистема служит источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления. Самоменеджмент может быть разделен на две основные части. Его первая часть ориентирует систему управления на постоянное самосовершенствование и развитие. Она обеспечивает потребность системы управления в улучшении, а также в регулярном обновлении. Для данной части подсистемы управления характерно решение следующих задач и выполнение следующих функций:

- разработка, введение в систему управления и постоянное поддержание должного уровня стимуляторов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию;
- постоянный анализ уровня функционирования системы управления, ее наличных и потенциальных возможностей, а также анализ динамики задач, стоящих перед системой управления, и изменения окружающей среды;
- выявление новых тенденций и направлений развития систем управления, наблюдающихся в мировой практике менеджмента, а также анализ используемых форм и методов обновления систем управления.

Данная часть подсистемы саморазвития тесно примыкает к информационно-поведенческой подсистеме управления, и ее функциональные возможности в значительной мере определяются уровнем развитости последней. Это связано с тем, что и готовность к изменениям, и адаптивность, и гибкость, и мобильность, и заинтересованность в высоких конечных результатах функционирования «системы управления, ориентация на результат совместной деятельности преимущественно задаются состоянием информационно-поведенческой подсистемы.

Вторая часть самоменеджмента обеспечивает развитие системы Управления. Наиболее существенными задачами, решаемыми при этом, являются:

выработка траекторий саморазвития системы управления,

поиск возможностей совершенствования, описание нового состояния системы управления, разработку процедуры и содержания перехода в новое состояние, а также определение средств обеспечения данного процесса;

- организация перехода системы управления в новое состояние, включая составление программы перехода, распределение заданий и позиций между субъектами перехода, распределение функций координации и корректировки их деятельности в процессе перехода и т.п.;

- анализ результатов перехода, обобщение опыта работы по переводу системы управления в новое состояние, изучение выводов по развитию подсистемы саморазвития системы управления.

Важнейшим направлением функционирования подсистемы саморазвития является развитие кадров системы управления. Это обусловлено тем, что единственно возможным реальным движением системы управления может быть только движение ее кадров, во-первых, по вертикали (должностное продвижение), во-вторых, по горизонтали (смена профиля работ и рабочего места) и, в-третьих, вглубь (улучшение поведения и способностей в общении, рост позитивного отношения к работе, повышение профессиональной квалификации, производственного кругозора и навыков работы, овладение смежными профессиями и современными средствами обработки и передачи информации).

Контрольные вопросы

1. Кто в теории менеджмента является лидером? В чем отличие эффективного лидерства от эффективного хозяйственного управления?
2. Перечислите основные теории лидерства. В чем состоит сущность каждой из них?
3. В чем заключается сущность поведенческого подхода в современной теории лидерства? Назовите и опишите соответствующие такому подходу стили руководства.
4. Каковы стили лидерства Лайкерта (четыре базовые системы стили лидерства)? Дайте характеристику руководителям каждого их четырех стилей лидерства.
5. Что в менеджменте означает понятие «управленческая решетка»? Дайте ее описание.
6. В чем заключается сущность ситуационного подхода в современной теории лидерства?
7. Опишите четыре ситуационные модели: ситуационную модель руководства Фидлера; подход Митчела и Хауса «путь — ДеЛ1 теорию жизненного цикла Херси и Бланшара; модель принят*1 решений руководителем Врума—Йеттона.
8. Что в менеджменте означает термин «влияние»? С помощью каких средств одно лицо может влиять на другое?
9. Дайте определение понятия «власть* как ключевого явления в жизни любого общества, как необходимого условия успешной деятельности хозяйственной организации.
10. Назовите основные формы власти.
11. Каковы базовые условия необходимы для власти, чтобы побуждать других к работе?
12. От чего зависит эффективность любого типа власти, когда она оказывает наиболее сильное влияние?
13. В чем заключается основная цель самоменеджмента?.

Глава 12

Психология менеджмента, управление конфликтами в организации, деловая этика

12.1. Психология менеджмента

Формирование в России принципиально нового характера социально-трудовых отношений, характеризующихся возникновением социальной напряженности в сфере производства, приводящей зачастую к серьезным конфликтам, обусловило необходимость психологического обеспечения управленческих решений. Термин «психология» в буквальном смысле означает «науку о душе», изучение внутреннего мира человека методом самоанализа. Путь развития научной психологии был непростым, он отражал многообразие и сложность практики познания, а также жизнедеятельность людей.

Изначально разработки в психологии носили сугубо теоретический характер, но затем, особенно в связи с развитием науки, техники, производства, на первый план выдвинулись практические проблемы: работоспособность, взаимоотношения в группе, мотивация поведения и т.д. Использование психологии в управлении хозяйственной деятельностью означает, что соответствующие знания и процессы следует применять к работе всей организации. Для этого каждый руководитель обязан пройти курс специальной психологической подготовки, в состав которой входят отработка техники общения с окружающими, овладение способами регулирования конфликтов.

Современный управленец должен не только знать экономические постулаты, природу управленческих процессов, информационную технологию, уметь планировать и регулировать деятельность фирмы (организации), рационально распределять имеющиеся и привлеченные ресурсы, но и быть

квалифицированным специалистом по работе с людьми (коллегами, подчиненными, конкурентами), уметь принимать правильные решения в сложных ситуациях, ясно и доходчиво излагать свои мысли. Каждому менеджеру важно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент* характер, направленность личности, отношение к деятельности и жизни, к целям и жизненным ситуациям, ожидаемое эмоциональное поведение в напряженных ситуациях и межличностных отношениях.

В основе психологии менеджмента лежат психологические методы* воздействия на людей, представляющие собой способы регуляции

•12 Психология менеджмента, управление конфликтами в организации... 385

межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата. Деятельность человека основывается на мысленном восприятии окружающего мира, в результате которого возникают положительные и отрицательные эмоции как продукт функционирования головного мозга. Положительная реакция психики человека в условиях производственной среды оказывает непосредственное воздействие, с одной стороны, на его личные результаты, а с другой — на результаты деятельности всего коллектива. Руководитель должен создать такой психологический климат, который способствовал бы работоспособности коллектива в целом и каждого его члена. Этого можно достигнуть путем комплектования малых групп, гуманизации труда, особого типа мотивации, профессионального отбора и обучения работников. Комплектованию малых групп должны предшествовать специальные исследования психологической совместимости работников, выявление их симпатий и антипатий. Методы гуманизации труда предполагают исследование психологического влияния на работников цвета, музыки, монотонности, наличия в рабочем помещении растений и др. Особого типа мотивация — это психологическое побуждение к труду, вызванное интересом, удовлетворенностью.

Руководитель должен разбираться в факторах, под воздействием которых складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т.п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, поэтому важно видоизменять их, вызывать внутреннюю заинтересованность в трудовой деятельности.

Руководитель обязан постоянно заниматься профессиональным отбором и обучением кадров, уделять большое внимание соответствию психической (профессиональной и характерологической) пригодности претендента предстоящей работе. При этом основное внимание уделяется следующим особенностям кандидата: способности работать; заинтересованности; личностным качествам, пригодным для работы.

При определении психической пригодности кандидата на руководящую должность обращать внимание прежде всего следует на такие важные категории, как:

* интеллектуальный уровень, что подразумевает не только умственные способности, но и структуру способностей;

* рабочую и социальную адаптивность; степень личного превосходства; чувствительность к отношениям между людьми; личную уравновешенность;

- умение ориентироваться в среде, где много возможностей для инициативы;
- способность принимать новые концепции и решения, а также умение в меру рисковать;
- способность выдерживать нервно-психические нагрузки;
- запросы, связанные со сферой деятельности организации и должностью руководителя.

Главным преимуществом психологического подхода при подборе кадров является то, что заключение о пригодности кандидата не зависит от тех результатов, которых он достиг в своей работе, т.е. от сделанной им карьеры. Исследования и опыт как в нашей стране, так и за рубежом показывают, что определение психической пригодности к должности руководителя качественно улучшает процесс подбора кадров. По сути психодиагностика — это самый критичный подход из всех применяемых при подборе руководящих кадров. Она обеспечивает правильное распознавание психологических типов людей, дает понять, какую должность они смогут занимать, чтобы работать с душой и со знанием своего дела, что позволяет тратить меньше энергии, времени и нервов в руководстве предприятием и во взаимоотношениях с людьми.

Известны четыре основных психологических типа людей, обозначаемых за рубежом аббревиатурой В18С.

1. driver, т.е. ведущий, — человек, полный идеями, готовый рисковать, импровизировать, искать новые области действия. Если такого человека посадить в канцелярию или в цех с упорядоченным рабочим временем, значит, погубить его и потерять возможность применять его способности. Такие люди приносят наибольшую пользу тогда, когда могут в любое время заниматься творческой деятельностью, вырабатывая новые решения и идеи. Им лучше платить за идеи, нежели за рабочее время.

2. Influential, т.е. влиятельный, — тип человека, который может добиться своего и сбыть продукцию. Такие люди часто бывают самолюбивыми, что рекомендуется даже слегка поддерживать. Обычно это хорошие ораторы и собеседники, которым нужна публика (слушатели). Данный тип работников больше всего подходит для маркетинга, продажи и сбыта продукции, составления контракта урегулирования споров. Лучше всего им платить процент от продаж или составленного (заключенного) контракта.

3. steady, т.е. **непоколебимый**, — это та надежная «лошадка», которую можно возложить разработку деталей, систем, $R^{a \& 0}$ предприятия и внутреннюю организацию. Он не любит рискова
12 Психология менеджмента, управление конфликтами в организации... 387

ему нужна стабильность. Не имеет смысла заставлять его делать работу, связанную с импровизацией. Дайте ему возможность систематизировать и руководить тем, что предложили и начали реализовывать два предыдущих типажа, и платите постоянную заработную плату. Люди этого типа бывают лучшими экономистами, бухгалтерами, плановиками, менеджерами отделов предприятия.

4. completer, т.е. человек, который все время ворчит, раздражается, с сотрудниками у него обычно неважные взаимоотношения. Его можно погубить, если требовать, чтобы он вел себя дружески со всеми. Он ценен как раз тем, что всегда и всюду находит какую-нибудь ошибку. Такого человека следует использовать для «обработки» каждой возникающей у других идеи, плана, системы, чтобы он мог своевременно предупредить, чего стоит остерегаться. Эти люди бывают лучшими контролерами и инспекторами.

Существуют и другие виды классификации руководителей и работников с точки зрения их деловых качеств, особенностей характера и поведения в той или иной реально складывающейся ситуации. В частности, по **характеру**, означающему совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, различают следующие типы людей.

- **Демонстративный тип** — люди, способные ярко выражать свои эмоции (более сильно, чем переживают в любой ответственный момент), вытеснять из своего сознания многие негативные переживания. Они могут лгать, не осознавая этого, т.е. ложь демонстративной личности отличается от сознательной лжи претворяющегося человека. Прекрасная приспособляемость такого характера часто обуславливает хорошие отношения с начальством. В то же время демонстративная личность склонна создавать внутри коллектива *противоборствующие фракции во имя «интересов дела»*.

- **Педантичный тип** — противоположность демонстративному. У таких людей способность к вытеснению негативных эмоций невысока. Отрицательные образы очень долго задерживаются в их сознании. При принятии решений они колеблются, тщательно об-ДУМывают возможные варианты.

- **Застревающий тип** — для таких людей характерна длитель-^а задержка всех эмоциональных состояний: ярости, гнева, страха.

Негативный эффект может проявить себя с изначальной силой Устья недели, месяцы и даже годы. Это самый страшный тип на-^{аль}ника. Подчиненный такого типа может неожиданно впасть в ^тельную депрессию, «слопаться» и в конце концов уволиться. **Возбудимые личности** — часто выражают недовольство, про-раздражительность, склонны к импульсивным поступкам, не утруждают себя взвешиванием последствий. Типичные для них причины увольнения -- начальник не захотел пойти на уступки коллеги плохо относились, низкая заработная плата и т.д.

В нестандартных ситуациях очень важен интеллект человека как символ его способности обучения всему новому. В психологии под *интеллектом* понимается система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решения и в соответствии с этим регулировать свое поведение

Менеджерам на стадии процесса принятия крупных хозяйственных решений не менее важно учитывать стратегическую динамику развития фазы жизненного цикла как планируемого к производству изделия, так и самого предприятия, заранее готовясь при этом к возможным кризисным ситуациям при переходе одной фазы в другую. При этом, по мнению зарубежных специалистов, для успешного ведения дел необходимо, чтобы каждой фазе жизненного цикла предприятия соответствовал определенный тип предпринимателя, который сможет принимать наиболее правильные управленческие решения. Согласно принятой в данном случае классификации все предприниматели подразделяются на четыре типа — пионер (фаза зарождения), создатель (фаза развития), тренер (фаза зрелого производства) и стратег (фаза комплексного репрофилирования).

- **Менеджер-пионер**, как правило, смело идет на риск и инновации, способен быстро принимать правильные тактические решения, обладает сильным характером. Его основная задача — заложить основы будущей успешной деятельности строящегося нового предприятия.

- Отличительные черты **менеджера-создателя** -- постоянная целеустремленность, высокая организованность и работоспособность, но у него обычно отсутствует необходимая интуиция, поэтому в работе ему недостает своевременных перспективных инновационных действий.

- Наиболее важная задача **менеджера-тренера** — контроль, координация и стимулирование эффективной деятельности работающих, обеспечение соблюдения производственно-трудовой дисциплины и социальной гармонии в коллективе, направленных на дос-тижение общих целей предприятия.

- **Менеджеры стратега** ориентированы на будущее, поэтому они дальновидны, обладают богатой фантазией, особым творческим мышлением, готовностью к разумному риску, гибкостью в решении возникающих проблем.

Вообще менеджер может достичь больших успехов только тогда, когда его личные способности, деловые качества и поведение

соответствуют требованиям, предъявляемым к его должности. Очевидно также, что, используя в управлении психологические методы, необходимо помнить, что их следует применять только в комплексе с организационными, экономическими и социальными методами, что дает возможность добиться оптимальной работы общей системы управления организацией.

12.2. Этика делового общения

Менеджеры, постоянно занимающиеся управленческой деятельностью, обречены на необходимость в совершенстве владеть технологией коммуникационного общения. **Коммуникационное общение** — это многообразные формы и способы информационного (вербального и невербального¹) взаимодействия людей. В данном процессе происходят восприятие людьми каких-то сведений, их распространение или сокрытие, поддержка или подавление источника информации. Менеджеры призваны профессионально им владеть, чтобы производить на окружающих нужный коммуникационный эффект. Овладение технологией коммуникационного общения немыслимо без накопления в себе значительного информационного запаса в виде разнообразных знаний, способствующих установлению полезных деловых контактов.

Всякая управленческая деятельность представляет собой некую цепь различных форм делового общения. Как и любое человеческое общение, эти взаимосвязанные формы проявляют себя с трех сторон: *коммуникативной* (словесный обмен), *интерактивной* (непосредственное людское взаимодействие), *перцептивной* (визуальное восприятие). Все названные стороны активны, результативны и жизнедеятельны благодаря вербальному и невербальному языку обмена информацией. Владение ими придает усилиям руководителя особые преимущества в достижении поставленных целей, следовательно, является непременным условием информационного взаимодействия. По данным экспертов, в современном деловом мире каждый человек, участвующий в принятии решений, которые его затрагивают, тратит на общение более 70% своего времени. Деловое общение является основным средством получить от других людей то, чего мы желаем. От того, насколько грамотно построено это общение, зависит немало: результативность переговоров; степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, взаимоотношения с другими организациями и с государственными органами. Это и многое другое зависит от искусства делового общения. Поэтому искусству делового общения обучаются во всем мире.

В западных странах функционируют целевые исследовательские центры по переговорным процессам. В них читаются специальные курсы, проводятся семинары и имитационные игры по особым научным программам. Методике переговоров обучают бизнесменов, юристов, психологов, общественных деятелей, поскольку сегодня успех любой сделки (условия платежа, транспортировки, страхования, гарантии, ремонта и т.д.) во многом зависит от умения вести переговоры. При этом все стремятся к доступу к информации, поскольку возросла степень взаимозависимости субъектов рынка (в частности, покупателя и продавца). Все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями.

Переговоры происходят каждый день, но проводить их в нашей стране нелегко, так как мало кто знает, как правильно это делать. Большинство российских управленцев никогда не обучались процессу ведения переговоров, хотя умение вести деловые переговоры — одно из слагаемых профессиональной деятельности менеджера, во многом определяющих его личный успех. В результате отсутствия необходимой культуры общения очень часто они остаются неудовлетворенными, озабоченными, изнуренными после прошедших переговоров.

Под культурой общения понимаются прежде всего основные общечеловеческие нормы нравственности. Можно назвать по крайней мере три важнейших правила, характеризующих современные общечеловеческие нормы общения:

- 1) сформулированное еще древними римлянами правило: «Договоры должны выполняться». Этот принцип является необходимой нормой любого человеческого общения;
- 2) признание человека высшей ценностью. Это положение было сформулировано известным философом И. Кантом, который утверждал, что «в ряду целей человек... есть цель сама по себе, т.е. никогда никем не может быть использован только как средство, не будучи вместе с тем и целью...»;
- 3) взятое из Евангелия «золотое» правило нравственности, смысл которого сводится к следующему требованию: «Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе».

Так что же такое — переговоры? Под **переговорами** понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, направленный на решение стоящих перед ними проблем мирным путем, которые могут быть у каждого своими или общими для всех. Основной задачей переговоров является

координация целей участников и способов их достижения с тем, чтобы максимизировать прибыль и минимизировать убытки. Переговоры могут быть: *официальные*, задачей которых является подписание соответствующих документов, имеющих юридическую силу, и *неофициальные*; двусторонние и многосторонние; *внешние* (с другими организациями) и *внутренние* (между внутренними подразделениями фирмы); *проводимые в рамках сотрудничества или в условиях конфликта*.

В зависимости от целей переговоры могут быть направлены на установление отношений или на продолжение существующих, на их нормализацию, если они не благоприятны, на изменение характера отношений и придание им нового, более высокого статуса, на получение дополнительных результатов. Основной целью переговоров является принятие после совместного обсуждения проблемы решения, которое устраивало бы всех. Решение может быть: конструктивным, влекущим за собой реальные изменения к лучшему, или деструктивным, которое все разрушает, ничего не создавая взамен; пропагандистским, т.е. многообещающим, но без каких-либо обязательств; умиротворяющим, задача которого — успокоение общественного мнения.

Во время проведения переговоров заинтересованными сторонами ведется совместный диалог, или **деловая беседа**¹, которая включает несколько этапов: ознакомление; уточнение фактов, влияющих на выбор решения; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залогом успешного проведения беседы являются: компетентность, тактичность, доброжелательность, аргументированность, стремление оперативно и эффективно решать проблему. Важно также уметь задавать вопросы собеседнику и внимательно слушать его. По умению слушать обычно узнают человека здравомыслящего и из хорошего общества. Тон беседы должен быть нейтральным. Из практики известно, что, как правило, чем длиннее вопрос, тем короче ответ на него, и наоборот.

Очень важно в острой беседе проявить самообладание, самокритичность, обязательно поблагодарить за веские, убедительные аргументы при наличии таковых. Конфликтная ситуация в беседе чаще всего возникает из-за неумения быстро оценить обстановку, определить психологическое состояние собеседника и снять излишнее напряжение.

Существуют определенные правила этикета, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых бесед.

- В кругу собеседников должна быть создана такая атмосфера, когда каждый мог бы легко высказать свое мнение.
- Затрагивая какой-либо вопрос, не следует углубляться в него слишком далеко, чтобы не наскучить собеседнику.
- В разговоре нужно соблюдать ясность, точность и сжатость высказываемых доводов и соображений.
- Никогда не следует резко, с горячностью и нетерпением критиковать чужое мнение.
- Ради сохранения полезных деловых отношений и контактов в переговорах лучше избегать серьезной полемики и споров, даже если вы уверены в своей правоте. За спором идет ссора, за ссорой — вражда, за враждой — проигрыш обеих противостоящих сторон.

Коммерческие переговоры обычно организуются по инициативе одной из заинтересованных сторон путем предварительной договоренности и начинаются с того момента, когда вторая сторона принимает предложение и обе стороны согласны обговорить детали и условия заключения контракта. На последующем этапе подготовки к переговорам во многом закладывается основа для достижения успешного результата делового общения. От того, насколько тщательно подготовлены переговоры, зависит и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными или пройдут быстро, гладко, без срывов.

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы.

1. *Решение организационных вопросов* -- включает определение времени¹ и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации. Делегации должны прибывать к месту проведения переговоров заблаговременно. Это делается для того, чтобы нанести визит вежливости участникам переговоров из других делегаций, собрать недостающую информацию и т.д. До начала переговоров руководители делегаций обмениваются документами, содержащими полномочия на их ведение и подписание соответствующих соглашений, решают вопросы о правилах и процедурах проведения переговоров, связях с прессой (если это необходимо), распространении официальных документов.

2. *Проработка основного содержания переговоров* — на этом этапе задача руководителя состоит в том, чтобы правильно распределить обязанности между подчиненными. Подготовку переговоров можно разделить на следующие стадии: анализ (сбор информации, ее осмысление, диагноз ситуации); планирование (составление плана действий, последовательности высказывания предложений, аргументов, контрдоводов). В результате получается так называемая «переговорная решетка» — удобный инструмент подготовки переговоров, которую удобно представить в табличной форме (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Переговорная решетка

Стадия подготовки переговоров	Люди и предметы переговоров	Интересы и позиции		Варианты решений	Объективные критерии
		наши	их		
Анализ					
Планирование					

Анализ проблем заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. *Интерес* -одно из ключевых понятий переговорного процесса. Вступая в переговоры, стороны всегда имеют как общие, так и личные интересы, которые не обязательно противоречат друг другу. Наравне с ^{Вза}исключающими могут быть и пересекающиеся интересы. На основе должного учета интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция, а так-е^с определяются возможные варианты устранения разногласий и принятия окончательных решений.

Чтобы успешно вести переговоры, еще перед первой встречей требуется собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, где территориально ведет дело, в каких сделках имеет успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.). Более того, поскольку личностные моменты играют важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры (где родились, какие вузы закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т.д.)- Если в беседе с представителями фирмы вы проявили осведомленность о ее деятельности, это, как правило, производит благоприятное впечатление.

При ведении переговоров руководитель всегда должен помнить и соблюдать определенную последовательность переговорного процесса. Обычно выделяют три основных этапа переговоров:

- 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников переговорного процесса (необходимо для последующего обсуждения и выработки договоренностей);
- 2) обсуждение позиций и точек зрения участников (направлено на то, чтобы максимально реализовать собственную аргументированную позицию). Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнера, их знаний, но также и от отношения к говорящему. Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Этот этап особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга;
- 3) согласование позиций и выработка договоренностей — в зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг решенных вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Техника ведения переговоров подразумевает следующие два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения.

- **Метод позиционного торга** — его суть состоит в том, что занимают позиции, предполагающие значительно завышенные первоначальные требования, которые затем снижаются путем предоставления в определенной последовательности некоторых уступок. Цель позиционного торга — реализовать свою исходную позицию наиболее полно и при минимальных уступках. Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом мало продуктивен, поскольку характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения

12 Психология менеджмента, управление конфликтами в организации... 395

взаимоотношений с партнерами и соответственно вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

- **Метод принципиальных переговоров** (или переговоров по существу) — состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. Там, где их интересы не совпадают, они добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон. Главное в таких переговорах -принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и совершенно иное поведение:

- сознательное разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров (между отношением людей и существом проблемы);
- сосредоточение на интересах, а не на позициях;
- поиск взаимовыгодных (оптимальных) вариантов решений;
- открытость и использование объективных критериев оценки при выработке совместного решения (адекватное восприятие существующей ситуации).

Данный метод переговоров, разработанный американскими учеными и отраженный в так называемом Гарвардском проекте по переговорам, предназначен для дружественного достижения разумного результата. Метод принципиальных переговоров базируется на жестком подходе к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров, что дает возможность быть справедливым и одновременно страховать от тех, кто способен использовать в своих интересах честность противоположной стороны. В конечном итоге совершенное искусство переговоров с потенциальными клиентами или партнерами по бизнесу подразумевает свободное владение дисциплинами оперативной психологии, такими, как приемы коммуникации, физиогномика, анализ речевых характеристик, знание и видение вазомоторных реакций человека, использование всего многообразия Приемов и средств, наработанных в сфере манипулирования модификации поведения. До начала переговоров необходимо разработать план переговоров с клиентом (партнером по бизнесу), включающий несколько возможных сценариев развития событий. Следует также определить главную цель переговоров.

Согласно последним научным разработкам о конфликтах переговоры могут быть следующих типов: 396

- «разведка» -- прощупывание позиций сторон. Цель переговоров — получение исходной информации к дальнейшему взаимодействию;
- «война» — стороны разделяют непримиримые стратегические противоречия. Цель — победа одной стороны над другой;
- «дебаты» — стороны противостоят на тактических позициях; возможен компромисс;
- «игра» — стороны преследуют сугубо оперативные цели в виде соблюдения установленных и незыблемых правил. Цель перего-, воров — сами переговоры.

Обычно на переговорах лидирует один сотрудник — «торпеда», второй сотрудник отслеживает поведенческие реакции оппонентов, Третий следит за ходом развития событий, осуществляя общее руководство поведением тройки в ходе беседы. Такое разделение функций позволяет эффективно собирать и обрабатывать информацию без риска раскрыть оперативную направленность реализуемого процесса. Имеется и много других ролей, возлагаемых на членов группы переговорщиков.

Например, классическая двойка «плохой — хороший» представляет собой сочетание ролей сговорчивого, компромиссно настроенного, миролюбиво-уступчивого переговорщика и его непримиримого, агрессивного партнера¹. Работа такой пары позволяет всесторонне изучать и оценивать клиента без привлечения дополнительных ресурсов, поскольку данная пара имеет обширный оперативный простор как по формам, так и по силе воздействия. В любом случае одна из наиболее важных задач переговорной практики — не потерять ни крупницы информации. Все переговоры в обязательном порядке должны быть записаны².

При размещении переговорщиков следует исходить из удобства выполнения собственной миссии: во-первых, блокирование и противодействие другой стороне; во-вторых, удобство проведения мероприятий. Последнее означает расширенное поле внимания при визуальном наблюдении за объектом и активную концентрацию При подготовке к переговорам на чужой территории необходимо предусмотреть наличие собственной внимания на деталях, расширение угла обзора для использования бокового зрения и специфические методы фиксирования взгляда¹. Эффективность наблюдения напрямую связана с тем, насколько вы четко и грамотно фиксируете внешние проявления объекта — будь то двигательные реакции, изменение физиологии (например, дыхания), мимики, жесты или прочих контролируемых параметров. Рассадка переговорщиков и использование освещения зримо показывают отношение инициаторов переговоров к приглашенной группе как таковой и конкретным персоналиям в частности.

При *внутрифирменном деловом общении* необходимо умело использовать различные приемы вербального и невербального языка при взаимодействии с людьми и при этом разумно соблюдать гибкость и такт в обращении к этим приемам. Специалисты выделяют следующие основные приемы внутрифирменного делового общения: субординационное, елужебно-товарищеское и дружеское.

При *субординационном общении* руководителю, обладающему большой властью, не обязательно иметь «номенклатурный» вид и желательно осторожно пользоваться мимикой и жестами.

В *служебно-товарищеском общении* руководителю полезно помнить о его паритетном характере, а потому не злоупотреблять своим славословием и где необходимо, там молчать и внимательно слушать

собеседника. Кроме того, следует иметь в виду, что данная форма делового общения предполагает активное использование дискуссии и полемики, к чему всегда должен быть готов руководитель.

Дружеское общение предполагает демонстрацию особо уважительного отношения руководителя к подчиненным. Доброжелательное (дружеское) общение, как правило, настраивает на конструктивный диалог, доверительные отношения с подчиненными, оказывает возвышающее воздействие на последних, облагораживает имидж руководителя.

Всевозрастающее значение в управленческой деятельности в последнее время приобретает умение менеджера привлекать интеллект и сосредоточивать умственные усилия высококлассных специалистов на решении реальных и виртуальных деловых проблем. Так возникает «*эффект информационного пула*», для введения в оборот которого решающее значение имеет подбор форм коммуникационного общения руководителя со своими подчиненными и сторонними специалистами - консультантами, экспертами, аналитиками. В практике хозяйственного управления используют два вида «информационных пулов»:

* *малый информационный пул* — образуется благодаря наличию «управленческой команды» руководителя. Нередко он существует в виде руководителя и группы его советников (консультантов), постоянно с ним работающих;

* *большой информационный пул* — образуется при проведении руководителем служебных совещаний, различных управленческих игр («мозговая атака», разбор ситуаций и др.), деловых переговоров.

В современных условиях профессиональный успех сопутствует тем менеджерам, которые грамотно организуют вышеназванные пулы (находят талантливых работников, обладающих высоким интеллектом, привлекают к делу и удерживают их при себе) и рассредоточивают проблемы, которые целесообразно выносить на малый или большой информационный пул, искусно их проводят. Все вышеизложенное следует иметь в виду, когда руководитель настраивается на конструктивный характер ведения деловой беседы или переговоров.

В процессе ведения с подчиненными или партнерами диалога целесообразно соблюдать несколько простых правил:

- постараться отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому;
- если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Дайте оппоненту возможность высказаться. Внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями;
- предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы, попросите его дать свои варианты. Обсудите гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята;
- поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Направляйте ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту (можно спросить, что он сделал бы на вашем месте);
- используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения: утверждения обычно провоцируют сопротивление, * вопросы стимулируют ответы;
- чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Люди, как правило, чувствуют себя неловко в молчании,

12 Психология менеджмента, управление конфликтами в организации... 399

особенно если они не уверены в справедливости своих высказываний- ДРУ^{тая} сторона, чтобы выйти из затруднительной ситуации, будет вынуждена ответить на ваш вопрос или выдвинуть новое предложение.

В настоящее время, когда экономические границы для большинства стран существуют весьма условно, различные международные контакты стали залогом успешного развития бизнеса. Компании, стремясь максимизировать свою прибыль, осваивают новые рынки сбыта, создавая за рубежом представительства, филиалы, совместные предприятия, реализуют взаимовыгодные инвестиционные проекты. Перечисленным видам международного сотрудничества предшествуют длительные переговоры, в которых не последнюю роль играет учет национальных условий и стилей ведения переговоров оппонентом, поскольку каждая страна имеет свои национальные особенности и традиции. Их соблюдение может положить начало успешным и длительным договорным отношениям.

12.3. Конфликты и управление конфликтами в организации

В условиях распространения в России новых форм и методов хозяйствования, принципиально иного характера социально-трудовых отношений, резкого обострения проблем занятости повысилась степень социальной напряженности в сфере труда и производства, приводящая зачастую к серьезным конфликтам. Конфликт с научной точки зрения является одним из способов взаимодействия сложных систем. С одной стороны, он может стимулировать самоорганизацию, достижение цели, развитие организации или предприятия, с другой стороны, конфликт способен вызвать нестабильность, дезорганизацию и

разложение¹. В связи с этим понимание природы конфликтов и обладание навыками их конструктивного разрешения — неотъемлемая составляющая искусства управления.

Термин «конфликт» (столкновение), по мнению английского социолога Э. Гидденса, означает «реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон». Очевидно, что конфликтующие стороны (реальные участники конфликта) обязательно должны быть деятельными субъектами, которых следует отделять от тех индивидов или групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств осуществления конфронтации. Следует также иметь в виду и то, что конфликт обычно приносит ожидаемые плоды не всей «команде», а только «избранным». Способствующие этому факторы и внешние воздействия многообразны и во всей совокупности психологами еще не изучены.

Субъектами конфликтного взаимодействия (оппонентами) в хозяйственной организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, структурные подразделения организации. В соответствии с этим, конфликт может быть определен как «особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов»¹.

Многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на их защите, вместо того чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. В результате их ложная позиция становится препятствием для поиска решения, которое способно учесть скрытые интересы участвующих в конфликте сторон².

Как правило, *предметом конфликта* является объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая причиной раздора (конфронтации) между оппонирующими сторонами. Очевидно, что предмет конфликта — это и есть основное противоречие, из-за которого или ради разрешения которого хозяйствующие субъекты вступают в противоборство.

Объектом конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной среды. Для того чтобы конфликт

¹ Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Научный редактор А.А. Радугин. М.: Центр, 1998. С. 414.

² Для любого интереса существует несколько возможных вариантов удовлетворения. Даже за противоположными позициями зачастую можно обнаружить альтернативу, способную в достаточной мере удовлетворить интересы обеих сторон. Но чаще всего люди занимают наиболее очевидную, как правило, выгодную лишь для себя позицию.

произошел, должна сложиться конфликтная ситуация и произойти действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называют *инцидентом*. В определенных условиях конфликтные взаимодействия могут оказаться безразличными к объекту конфликта и держаться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут выглядеть как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется. Это *эмоциональные конфликты*. Источник таких конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости.

Наряду с эмоциональными конфликтами в организациях широкое распространение имеют *деловые конфликты* (связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей), которые происходят из-за различных конфликтных объектов.

Причинами возникновения деловых конфликтов на предприятиях и в организациях могут быть следующие:

- неправильное или несправедливое распределение ресурсов;
- различие целей (стороны по-разному видят состояние объекта в будущем) и взглядов (расхождение идей, форм и методов решения проблем);
- плохо структурированные (неясные, нечетко поставленные) задачи;
- взаимозависимость задач (когда один человек или группа зависят в выполнении своей задачи от другого человека или группы);
- организационные факторы (плохая организация труда, не-дозагрузка или перегрузка в работе, непригодность существующей системы управления к быстрым изменениям и появлению новых задач, недостаточная или избыточная бюрократия);
- неправильная ориентация менеджеров (на задачи или на человека);
- отсутствие объективных критериев оценки труда;
- неудовлетворительные коммуникации (проблемы с передачей информации, неспособность точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений, предъявление взаимоисключающих требований к работе);

- различия в представлениях (представления о ситуации зависят от желания достигнуть своей цели) и ценностях (разные ценностные ориентиры у руководителей и исполнителей, у разных структурных подразделений организации) членов коллектива и групп;
- различия в манере и стиле поведения руководства;
- различия в жизненном опыте (возрастные проблемы или проблема «отцов и детей»);

психологическая несовместимость двух или нескольких

- половые проблемы;
- этнические и межнациональные проблемы;
- проблемы различного уровня образования и культуры и др.

Совершенно очевидно, что причины возникновения конфликтов многообразны, но среди них можно выделить основные, к которым относятся следующие.

- *Организационные изменения* — возникают из-за того, что сотрудники придерживаются различных воззрений относительно направления развития организации. Если персонал не убежден в необходимости преобразований, то может возникнуть конфликт.

- *Различные идеалы и системы ценностей* — именно они определяют поведение сотрудников в организации.

- *Культура общения и личные нормы поведения персонала* — к конфликту могут привести агрессивность отдельных сотрудников, неумение контролировать себя, некоммуникабельность, чрезмерное упорство и т.п.

- *Угроза статусу* — социальный статус (ранг) имеет большое значение для многих людей. Каждый сотрудник организации стремится к сохранению своего «лица», и это превращается в движущую силу его борьбы за желаемый результат.

- *Недостаток доверия* — если одна из сторон считает, что у нее есть основания не доверять другой, то напряженное состояние недоверия может стать основанием для возникновения конфликта.

- *Психологические особенности человеческих отношений* — здесь подразумеваются взаимные симпатии и антипатии, неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, наличие противоборствующих группировок, культурные различия и т.д.

В реальной практике конфликтная ситуация может стать результатом одновременного действия многих причин, т.е. носит многофакторный характер. Например, весьма распространенное сегодня в России явление смены владельца и команды менеджеров «неблагополучных» предприятий¹ объективно порождает «глобальный» конфликт в организации, состоящий из множества других. Причиной последних являются угроза статусу отдельных сотрудников и дефицит доверия к новой команде, и разные взгляды старых сотрудников и новой команды по вопросу дальнейшего развития предприятия.

Разнообразие точек зрения персонала предприятий на те или иные события и наличие множества альтернативных решений пикающих проблем приводит к *внутриорганизационным* конфликтам²

искусственно внутренними и внешними. К первым относятся *внутриличностные*³ конфликты (их возникновение обусловлено противоречием человека самим с собой, которое может порождаться таким обстоятельством, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен⁴); ко вторым — *межличностные* — между личностью и группой, межгрупповые.

Межличностные конфликты порождаются, как правило, столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Для руководителей разрешение таких конфликтов представляет наибольшую трудность, поскольку предпринимаемые при этом действия, независимо от того, имеют они прямое отношение к самому конфликту или нет, в первую очередь ориентированы на собственный интерес менеджера. Конфликты между личностью и группой обычно обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые конфликты порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния.

Конфликты в трудовом коллективе могут возникнуть из-за разных направлений деятельности, между формальными структурами и неформальными группировками и т.п. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе те и другие элементы противодействия оппонированных сторон.

По распределению между противоборствующими сторонами потерь и выигрышей конфликты разделяют на *симметричные* (потери и выигрыши распределяются поровну) и *асимметричные* (одна сторона выигрывает или теряет существенно больше, чем другая).

По характеру конфликты принято делить на *объективные* (связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации), и *субъективные* (обусловлены различием индивидуальных, в том числе и национальных, оценок тех или иных событий, отношений между

людьми⁵). Основное различие в данном случае состоит в том, что у объективных конфликтов существует объект, а у субъективных таковой отсутствует. Более того, субъективные конфликты зачастую бывают беспредметными (предмет конфликта может быть мнимым). В противоположность этому объективные конфликты имеющие деловую основу, всегда предметны.

Термин «конфликт» принято рассматривать в узком и широком смыслах. В узком смысле -- это непосредственное столкновение оппонированных сторон, в широком смысле — развивающийся процесс, имеющий временные параметры своего развития и разрешения. В рамках этого процесса, состоящего из нескольких стадий само столкновение является лишь одной из них. На первой стадии происходит возникновение объективно конфликтной ситуации, но открытого столкновения еще нет. Такая ситуация может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им «по наследству». Обычно эта стадия не сразу осознается будущими участниками конфликта, поэтому ее называют стадией «потенциального конфликта».

С течением времени конфликтная ситуация может: сама разрешиться, если исчезнет объект, ее породивший; сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, т.е. столкновения оппонентов при полном осознании ими конфликтной ситуации.

Инцидент, означающий переход оппонентов к конкретным действиям, которые начинают ущемлять интересы другой стороны, представляет собой вторую стадию процесса развития конфликта. Инцидент может быть целенаправленно спровоцирован или произойти случайно в силу складывающихся в производственно-хозяйственной практике обстоятельств (как объективных, так и субъективных).

Третья стадия -- конфликтное поведение, когда противостояние стороны адекватными мерами отвечают на действия другой стороны. Конфликт переходит в открытое столкновение. Такое поведение направлено на блокирование стремлений, намерений и достижения преследуемых оппонентами целей. Каждая из враждующих сторон, преследуя свои интересы, претендует на справедливое, с ее точки зрения, решение проблемы или единоличное манипулирование общим процессом.

Дальнейшее развитие кризисных событий предполагает разрешение конфликта — это четвертая стадия. Разрешение конфликта может быть частичным или минимальным (конфликтные действия исключаются, но побуждение к конфликту остаются), а также полным (конфликт устраняется путем внешнего воздействия¹ и внутренних побуждений²).

Особое значение имеет пятая — заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты все необходимые усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба. Самостоятельной можно считать стадию предупреждения конфликта, представляющую собой совокупность превентивных мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

Следует отметить, что обозначенный выше термин «разрешение конфликта» использовался на ранних этапах изучения рассматриваемой проблемы и предполагал, что конфликт можно и нужно разрешить с целью достижения бесконфликтного, а значит, гармоничного состояния. Однако в последнее время произошло коренное изменение отношения ученых и специалистов-практиков к конфликтам. С одной стороны, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов, а с другой — увеличилось число исследований, подтверждающих позитивные функции конфликтов. Поэтому на смену разрешению конфликтов пришло управление ими. Но прежде чем перейти к моделям управления конфликтами, рассмотрим позитивные функции конфликтов, которые обычно сводят к трем основным.

1. *Информативная функция* -- имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация имеет возможность своевременно обратить внимание на имеющиеся нарушения, провоцирующие конфликт (например, нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления), и принять необходимые меры по недопущению его эскалации или смягчению создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона характеризуется тем, что в условиях противостояния конфликтующим сторонам необходима информация о действиях противника, его ресурсах. Расширяя свой информационный потенциал, стороны тем самым усиливают коммуникационный обмен друг с другом, получая необходимую информацию для нахождения оптимального варианта выхода из конфликта.

2. *Интегративная функция* — связана с процессами, определяемыми конфликтующими внутри организации сторонами и взаимодействием между ними. В частности, производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ групп. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Его суть заключается в создании всеми мерами более благоприятных условий труда, отдыха, профессионального развития и роста членам своей группы в противовес членам другой группы.

3. *Инновационная функция* — под влиянием противоборства или в результате его прекращения может произойти серьезная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно направленный и урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление производственно-трудовой и социальной активности за счет изменения важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности

членством в организации, взаимного доверия и уважения. Тем самым с помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального, культурного и духовного развития коллектива.

Очевидно, что к приведенным выше функциям нельзя подходить с едиными оценочными категориями. Их позитивная ценность во многом ситуативная. Все трансформации, происходящие в период конфликта, взаимосвязаны и одновременны. Поэтому только послеконфликтный анализ может указать целевую направленность,

суммарный оценочный результат действия конфликта и эффективность мер по его разрешению.

При системном подходе к решению конфликтов пользуются методом моделирования исследуемой или создаваемой системы. Следует помнить, что исходная теоретическая модель является лишь виртуальной моделью. Она превращается в реальную благодаря процессу системного гомеостаза (относительная динамическая устойчивость), при котором развивается особая система: «переменные величины — пространство — соотношение». В результате получается динамичная, совместно действующая и оперативно регулируемая (управляемая) модель. От необходимости решения конкретных задач будет зависеть, насколько детально эта модель должна быть проработана.

Наиболее перспективным представляется метод решения конфликтов с использованием средств моделирования, когда временные величины и их соотношения можно определить выборочно и только в определенных точках пространства действия. Так можно формировать «банк теорий», общую основу для создания и развития вариантов моделей и процедур. Моделирование помогает учитывать характерные признаки конфликтных ситуаций, например таких, как неопределенность действия, неоднозначность соотношений, экстремальность эффективности. Более того, методы моделирования связывают стадии общего процесса и целевые показатели, что позволяет определить оптимальное значение степени воздействия механизма управления и контроля за конфликтной ситуацией в постоянно изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Менеджер в силу своей лидирующей роли находится в центре любого конфликта в организации и призван регулировать или разрешать его всеми доступными средствами. Поскольку причины и типы конфликтов на разных уровнях управления хозяйственной организацией бывают разными, всем руководителям требуется научиться управлять конфликтами. Для этого им необходимо знать способы контроля и регулирования конфликтных ситуаций, направлений их развития. Конкретный способ управления любым конфликтом, как правило, подсказывает ситуация, в которой данный конфликт сформировался. Грамотный руководитель, чтобы получить нужный результат при разрешении конфликта, проанализировав сложившуюся ситуацию, выбирает тот способ управления, который при данных обстоятельствах считает более подходящим. К основным методам регулирования конфликтов относятся структурные и межличностные методы управления. *Структурные методы управления конфликтом* — методы, связанные с использованием менеджерами своего положения в организации (приказы, распоряжения, директивы и т.д.); методы «разведения» частей организации и участников конфликта по ресурсам, целям, средствам и т.д.; методы «страхования» от конфликтов (через создание резервных запасов финансовых и материальных средств); методы объединения участников конфликта (применение интеграционных средств, таких, как управленческая иерархия, создание межфункциональных служб между взаимозависимыми подразделениями, проведение межотдельских совещаний); методы с использованием координационных механизмов (антикризисные комиссии или комитеты, введение для конфликтующих подразделений общего заместителя, куратора, координатора и т.д.).

К *межличностным методам разрешения конфликтов* относятся: уклонение (уход от конфликта, связанный тем, что каждая из сторон мало заинтересована в его результатах — данная ситуация нередко завершается взаимным проигрышем)¹; сглаживание или смягчение (попытка изменить свои требования в соответствии с интересами другой стороны обычно в ущерб себе -- результатом может быть как проигрыш, так и выигрыш)²; принуждение (ставка на силовое давление без учета интересов оппонента -- наиболее вероятный результат как проигрыш, так и выигрыш); компромисс (поиск согласованного решения при отказе от ряда требований в обмен на адекватные уступки другой стороны — результат неочевиден); совместный поиск взаимоприемлемого решения (анализ основных причин конфликта и решение проблемы через сотрудничество -- результат сотрудничества однозначен -- обоюдный выигрыш, т.е. обе стороны обнаруживают, что они находятся в лучшем положении, чем были до столкновений).

Выбор стратегии поведения и модели разрешения конфликта во многом определяется стремлениями его сторон. Специалисты считают, что для управления конфликтными процессами целесообразно использование ухода или смягчения, поскольку они позволяют осуществлять контроль, минимизируя при этом негативные послед-

ствия. Компромисс позволяет минимизировать издержки конфликта. Использование силового подхода позволяет быстро достичь краткосрочных целей, однако его приверженцы рискуют испортить отношения с

оппонентами. Найти действительно устраивающее все стороны решение позволяет только метод сотрудничества, поскольку использовавшие его стороны в результате оценят недавний конфликт как продуктивный, поскольку принятое решение проблемы будет выгодно всем участникам.

12.4. Адаптация организации и стилей руководства к деловым ситуациям

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого, -адапционного подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия, качество имеющейся информации. Но даже хорошо представляя себе все это, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях, а поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, к соответствующему изменению стиля руководства.

Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения. Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высокоструктурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Эффективные руководители, реагируя на ситуацию гибко, меняют стили руководства.

Руководитель, который хочет работать как можно эффективнее, получить все, что возможно, от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей карьеры-РБ1. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для каждой конкретной ситуации. «Лучший», или адаптивный, стиль руководства — стиль, ориентированный на реальность. Следовательно, ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным для всех возможных ситуаций. Поэтому эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности.

Адаптивная, или самоорганизующаяся, система управления со-из двух базовых контуров: основного, отвечающего за внутреннюю стабильность и устойчивость, и контура самонастройки обеспечивающего изменение параметров и структуры системы управления в зависимости от изменений внешней среды.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо осознавать ограничения какого-то одного конкретного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах. Это дает информацию к серьезному размышлению, что особенно важно в современном мире многонациональных корпораций. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций, они более восприимчивы к авторитарному руководству, чем американцы. Японская культура высоко ценит традицию и лояльность, поэтому японские руководители широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.

В российской хозяйственной практике адаптации стилей руководства к деловым ситуациям во многом препятствует самая характерная, болезненная и наименее преодоленная негативная черта пореформенного бизнеса — слияние собственника и топ-менеджмента. У менеджера и собственника совершенно разные роли и цели. Их следует разделить по целому ряду причин.

- Менеджерам свойственны более короткие горизонты решений, их главный мотив - - строительство собственной карьеры. Причем необязательно в рамках одного конкретного бизнеса или учреждения.
- Собственнику важно нарастить свой капитал. Рынок собственника — это рынок бизнесов. Он обезличен. Собственник жестко привязан к росту стоимости бизнеса.
- Рынок менеджеров — это рынок, на котором стоимость менеджера определяется тем, сколько денег он принес собственнику того предприятия, где работает, насколько эффективен он именно как менеджер, а не тем, чем он лично завладел.
- Имя фирмы — это ее бренд, т.е. особая ценность, которая стоит больших денег. Но эта ценность неоднозначна для собственника и менеджера. Если собственник, например, заинтересован в минимизации налогов, то он легко сменит название предприятия (зарегистрирует фирму под другим именем), хотя это — потеря имени. Получив меньше желаемого, он легко расстанется и с очередным названием.
- Менеджер, напротив, работает на существующее имя кс?мпа' нии, капитализируя себя вместе с данной фирмой как ее часть. ЕМУ далеко не безразлично, если фирма не платит налоги. Его проф^{ес}сиональный имидж держится на успехах, а не провалах везде, где ему придется реализовать свои знания и амбиций.
- Жесткая нераздельная связка «собственник — менеджер» изначально подразумевает, что нормальный в развитой рыночной среде механизм пополнения капитала - - путем привлечения новых собственников — работать не может.

В большинстве стран человек может свободно и на равных правах войти в новую компанию, вложив туда свой капитал. Он уверен, что каждый профессиональный наемный менеджер ориентирован на то, чтобы обеспечить достойный доход собственникам кои-пании (сотням или тысячам неизвестных ему

акционеров). В объективном случае наемный работник просто уйдет с рынка или ога-жется при следующем своем найме с пониженным статусом по заработной плате, бонусам и пр. В России, располагая миноритарным активом, можно пойти в компанию только младшим, подчиненным партнером, с которым менеджер-хозяин может вообще не считаться (полностью игнорировать),

В полной мере логика зависимости успешного функционирования предприятий от правильного подбора управляющих и других наемных работников, отвечающих за конечные результаты деятельности, проявляется в японских компаниях, которыми управляют профессиональные менеджеры, а не члены семьи-собственницы, не имеющие необходимых знаний, а значит, и возможности грамотно вкладывать достаточные средства в развитие технологии, обеспечивающей особо высокое разрешение многих возникающих проблем. В США в свое время была проведена так называемая управленческая революция, когда стало ясно, что собственник мешает развитию предприятия'. Процесс продвижения талантливых и инициативных кадров инновационного типа в структуры высшего управленческого персонала корпораций получил за рубежом название «экономической чистки».

Особенно резко процесс отделения собственника от предпринимателя усилился в период возникновения акционерных обществ и банковского капитала. И сегодня в большинстве развитых стран владельцами собственности являются акционеры, а управляют производством по их доверенности профессиональные менеджеры. Тем самым реальная власть от предпринимателя-собственника перешла к технoструктуре, институциональным управляющим и техническим специалистам, которые, распоряжаясь вверенным им имуществом, обеспечивают его наиболее эффективное использование, поскольку обладают высоким уровнем образования, профессионализмом, наемный персонал является лидером нации.

В результате предоставленного профессионалам права самостоятельно решать текущие вопросы управление стало намного эффективнее, решения (часто нетрадиционные) — рациональнее и принимаются значительно быстрее. Кроме того, профессиональные управляющие разумнее выбирают цели для инвестиций, вкладывая больше средств в развитие перспективных производств. Следовательно, нет особой необходимости в том, чтобы непосредственное руководство компанией брал на себя ее собственник. В идеале, скорее, наоборот — крупный собственник не должен быть одновременно работником предприятия. Источником его поощрения должны быть дивиденды от прибыли и котировка акций (капитал должен расти), а не заработная плата, получаемая на предприятии. В таком случае он будет действительно заинтересован в уменьшении непроизводительных затрат и рациональной модернизации производственного и организационно-управленческого аппарата.

Знаменитое правило расщепления капитала на капитал-собственность и капитал-функцию позволяет успешно решить эту проблему путем качественного подбора и использования для этих целей наемных профессиональных специалистов — менеджеров. Главное при этом мотивацию последних увязать с долгосрочными интересами предприятия, что, как показывает опыт крупных западных корпораций (в том числе и принадлежащих государству), каких-либо непреодолимых препятствий не встречает.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может счесть более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

В зарубежной литературе по управлению используется понятие «адаптивная организация», т.е. компания, которая в наибольшей степени способна отвечать постоянно изменяющимся условиям и требованиям рынка. Такая организация (предприятие) имеет соответствующий состав бизнес-единиц, адаптивную организационную

структуру управления¹, адаптивный менеджмент, обладает достаточностью информационного ресурса. Последнее означает наличие информационных мощностей, состоящих из технических и системных средств, программных продуктов и подразделений, отвечающих за внедрение, ведение и совершенствование информационных технологий².

Обязательным условием повышения адаптивности организационных структур является сочетание вертикальных связей управления с горизонтальными, в частности, в крупных корпорациях — использование элементов матричной (программно-целевой) оргструктуры управления. На предприятии должны быть разработаны целевые комплексные программы или стратегические проекты производственно-хозяйственной, коммерческой и сбытовой деятельности, имеющие конкретных ответственных исполнителей и четко определенные сроки выполнения работ. К таким целевым программам (проектам) могут быть отнесены:

- стратегический бизнес-план — долгосрочная перспектива развития предприятия;
- организационно-техническая программа (оргтехплан) — мероприятия по снижению производственных издержек, экономии используемых ресурсов, повышению качества продукции и др.;
- программа по коммерции — работа с поставщиками комплектующих, с поставщиками ресурсов, рационализация закупок через улучшение структуры платежей, работа с потребителями производимой компанией продукции;
- программа по сбыту — маркетинговая политика, в том числе: товарная, ценовая, рекламная, структурирование секторов рынка сбыта;
- программа формирования и развития персонала — подбор и расстановка кадров, организация системы обучения и переобучения персонала, повышения его квалификации, создание систем аттестации и мотивации кадров;
- программа социального развития предприятия. Современный менеджмент несет социальную ответственность как перед трудовым коллективом, так и перед всем национальным сообществом в целом (перед государством).

Для адаптивной организации не менее важно наличие высококвалифицированного, грамотного руководителя — творческой личности, воспринимающей доверенное ему дело как свое собственное, имеющей непререкаемый авторитет и объединяющей вокруг себя работников не столько в силу обладания формальной властью или владения «контрольным пакетом акций», сколько в силу созидательного, новаторского характера своей деятельности, строгого, но гуманного (морально-этического) отношения к

подчиненным. В данном случае одним из основных факторов стабильного развития компании может стать продуманная корпоративная идеология менеджмента.

Контрольные вопросы и задания

1. Что в менеджменте означает термин «коммуникационное общение»? Какие формы и способы коммуникационного общения вам известны?
2. Что понимается под культурой общения? Какие правила характеризуют современные общечеловеческие нормы общения?
3. Что понимается под деловыми переговорами, каковы их цели и задачи?
4. Назовите, какие бывают переговоры (классификация переговоров).
5. Что такое деловая беседа, что является залогом ее успешного проведения?
6. Каковы правила этикета, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых бесед?
7. Сформулируйте основные направления деятельности при подготовке деловых переговоров.
8. Что означает понятие «переговорная решетка», где и когда она применяется?
9. Какова рекомендуемая последовательность переговорного процесса?
10. Какие вам известны методы ведения переговоров? Назовите наиболее продуктивные из них.
11. В чем состоят особенности переговоров с зарубежными партнерами?
12. Что в практике хозяйственного управления означает понятие «эффект информационного пула»? Какие виды «информационного пула» вам известны?
13. Какие правила целесообразно соблюдать в процессе ведения диалога с подчиненными или партнерами?
14. Что заложено в основе психологии менеджмента?
15. Каким образом можно создать благоприятный психологический климат, который способствует повышению работоспособности всего коллектива и каждого его члена?
16. Что такое психодиагностика и что она обеспечивает?
17. По каким критериям определяется психологическая пригодность кандидата на руководящую должность?
18. Какие психологические типы людей обозначаются за рубежом аббревиатурой OI8C?
19. Каким образом классифицируются руководители и работники с точки зрения их деловых качеств, особенностей характера и поведения в той или иной ситуации?
20. Как классифицируются предприниматели с точки зрения успешного ведения дел на различных фазах жизненного цикла предприятия?
21. В каком случае использование психологических методов в управлении наиболее эффективно?
22. Что означает термин «конфликт» в широком и узком смысле? Кто субъекты конфликтного взаимодействия?
23. Что является предметом и объектом деловых конфликтов?
24. Что требуется для того, чтобы конфликт произошел?
25. Какие существуют типы деловых конфликтов в организации?
26. Перечислите причины возникновения деловых конфликтов.
27. Какие конфликты называют внутриличностными?
28. Какие конфликты называют межличностными?
29. Назовите шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют столкновение с окружающими.
30. Какие стадии развития имеет конфликтная ситуация?
31. Опишите основные позитивные функции конфликтов.
32. Почему в современной хозяйственной практике на смену разрешению конфликтов пришло управление ими?
33. Назовите и опишите основные методы управления конфликтом в организации.
34. Какой стиль руководства называют адаптивным? Какие руководители считаются эффективными?
35. Чем отличаются роли и цели у менеджера и собственника?
36. Зачем нужно отделение собственника от предпринимателя, почему этот процесс в развитых странах усиливается?
37. Что означает понятие «адаптивная организация»? Какие условия и факторы необходимы для повышения адаптивности низации?

Раздел IV

Менеджмент макро- и микроэкономик: российский и зарубежный опыт

Глава 13

Управление социально-экономическими процессами современной России

13.1. Управление современной российской макро- и микроэкономикой

Каждая историческая эпоха для государства имеет свой стиль социально-экономического мышления и поведения, которые влекут за собой соответствующие институциональные и структурные изменения, определяемые внутренними и внешними факторами. Реформы созревают в ходе многолетних трансформационных процессов. Экономические преобразования в России в конце XX столетия во многом были вызваны снижением эффективности производства и нарастающей отсталостью, связанными с недостаточной восприимчивостью экономики страны к достижениям научно-технического прогресса. За несколько предшествующих десятилетий Россия оказалась обладательницей во многом устаревшего индустриального потенциала, в то время как в мировой практике НТР срослась с промышленностью через развитый рынок и конкуренцию товаропроизводителей.

Осознание негативных последствий указанного обстоятельства вызвало необходимость заменить действовавшие ранее жесткие меры государственного контроля, внеэкономического принуждения на систему экономических стимулов производства и потребления, определяемых объективными законами развития рыночных отношений. Пассивное, а тем более негативное отношение к выработке и претворению в жизнь политики рыночных преобразований могло лишить отечественную промышленность главного -- перспективы. Переход к рынку был призван дать мощный импульс росту эффективности и качества общественного труда. К сожалению, за годы реформ социально-экономическая ситуация в стране резко ухудшилась. Запланированная рыночная трансформация явно пробуксовывает.

Не сформированы механизмы преодоления экономического кризиса, усугубляемого мирохозяйственными кризисными явлениями. На уровне предприятий отсутствует необходимая финансовая база для рыночной адаптации, как и предпринимательские навыки для повышения производительности труда. Бедность, нищета, преступность внутри страны приобрели такие масштабы, что подрывают фундаментальные устои общества, низводя реального (производительного) труда до опасной черты голода. Потеряны прежние ключевые позиции в международном разделении труда. Под угрозой сохранение финансово-денежной и социальной стабильности.

Из-за непроработанной до логического конца научной основы практики проведения реформ не выработана общенациональная идея радикальных преобразований, способная консолидировать все слои общества для ее реализации и оказать стабилизирующее влияние на экономические процессы. К настоящему времени обозначены лишь некоторые размытые затян timer кризисом контуры новой модели хозяйствования и ее финансово-экономического механизма. В этих условиях нерешительная, близорукая государственная политика, направленная на пассивное приспособление к углубляющейся экономической депрессии, бессистемное осуществление отдельных мероприятий, действующих, как правило, в ущерб национальному производству, лишь способствует закреплению депрессивных тенденций и стагнации экономики. Такая политика государства специалистами считается политикой упускаемых возможностей.

Все это свидетельствует о наличии глубоких и сложных проблем существования и развития страны, большинство из которых обусловлены несовершенством действующей системы государственного управления и сформированного в ходе реформ производственно-хозяйственного механизма.

Анализируя состояние сложившихся в России пореформенных отношений, многие ученые и эксперты отмечают, что сохраняющаяся в прежнем качестве «экономика дефицита» лишь преобразовалась из товарной формы в финансовую. Одна из главных причин получения негативного результата состоит в том, что перед принятием крупных государственных решений в стране была ограничена возможность осуществления многовариантного подхода к выработке правильной стратегии рыночных преобразований. Мало того, отсутствовал глубокий анализ хода реформирования, от чего множеству отрицательных факторов не уделялось должного внимания. Исследовались лишь отдельные замкнутые процессы, хотя экономика никогда не была и не будет замкнутой системой. Из-за этого уровень подготовки и методы

проводимых работ не отвечали требованиям реальной жизни, решению ее актуальных проблем и временному этапу развития мирового научно-технического прогресса.

По сути в Российской Федерации до настоящего времени нет разработанной научно обоснованной, ориентированной на длительную перспективу концепции конструктивных преобразований.

Методологии и практике реформирования основное внимание фокусируется прежде всего на либерализации и приватизации. Экономическая роль государства при этом минимизируется как в сфере управления национальным хозяйством, так и в плане обладания собственностью на средства производства.

Функционирование реального сектора рассматривается в качестве вторичного элемента результата финансовой стабилизации и применения монетарных методов формирования спонтанного рынка. Такая неправомерно упрощенная модель, в основе которой заложен монетаристский механизм радикальной трансформации экономики, не адекватна сложившимся условиям и рыночному потенциалу развития страны. Фактически в данном случае имеет место пренебрежительное или поверхностное отношение к отечественным и зарубежным научным разработкам альтернативных программ и подходов проведения кардинальных реформ.

Оказалась незамеченной характерная особенность развития западных стран в последние десятилетия, определяемая повсеместным отходом от прежних принципов свободной рыночной экономики и проявлением признаков инновационной цикличности в сфере управления, организации власти, облике экономических структур и социально-правовых институтов. Во многом именно по этой причине сформированная в России модель управления экономикой не в состоянии действительно и положительно влиять на ключевые факторы расширенного воспроизводства: величину чистого накопления, эффективность инвестиций и степень инфляции. Мало того, эта модель не может считаться полноценной и потому, что в ходе реформ интересы реальной экономики, сферы потребления, занятости, проблемы инвестиций, инноваций оказались второстепенными, а высококвалифицированный труд, профессиональное мастерство и предпринимательский талант, а также воплощенные в них производительные силы науки и техники не нашли полноценного применения. Не случайно прежде одна из ведущих мировых держав оказалась на мировом рынке в качестве сырьевой периферии, а российское общество на долгие годы лишено средств для успешной реализации созидających программ своего поступательного развития.

Как известно, законы товарно-денежных отношений никогда не являлись регулятором экономики, а всегда подчинялись господствующим в обществе экономическим отношениям. В рыночной экономике, где товарно-денежные отношения получили наибольшее развитие, главными регуляторами развития служат законы капиталистического накопления и воспроизводства. При этом внедрение прогрессивных методов и форм управления на каждом предприятии и в отрасли зависит не от темпов приватизации и либерализации, а от возможностей и реальных действий эффективных собственников, способных осуществить реструктуризацию на перспективной основе.

Без учета этого в России при отсутствии развитой рыночной среды после разрушения плановой системы индустриальный комплекс стал свертывать действующие мощности и разрушаться, сбережения и инвестиции стали сокращаться, а вместо эконоимического роста начался глубокий промышленный спад, хотя известно, что промышленный комплекс в экономике любой страны играет ведущую роль. Поэтому в современных производственных: отношениях развитых стран повсеместно проводится целевое макроэкономическое регулирование, исключаяе всякий либерализуй. Правительства прилагают все усилия, чтобы быть в авангарде технического прогресса, всемерно содействуя повышению конкурентоспособности национальной экономики. При этом во многом становлению конкурентоспособной среды способствует продуманная промышленная политика (в широком смысле означает протекционистскую политику государства по отношению к национальному товаропроизводящему предпринимательскому сектору), отвечающая требованиям научно-технического прогресса. Об этом свидетельствуют многочисленные факты, в частности становление конкурентоспособной экономики Японии, Германии, Южной Кореи и других передовых стран.

Успех в реформах сопутствует тем странам, где умеют точно соразмерить выдвинутые цели и принципы преобразований с условиями и ограничениями, свойственными конкретному обществу. Такая зависимость объясняется тем, что при всех имевших место в мире изменениях конфигурации общественного развития его главным источником остается научно-технический прогресс, движимый человеческими потребностями и человеческим интеллектом. Только с учетом этого практическое действие промышленной политики как Двигателя высокоэффективных нововведений может позитивно отразиться во всех сферах жизни — в технологиях, предпринимательстве, инфраструктуре, социальной сфере и др.

К сожалению, в России идея об активизации промышленной политики как в научном, так и практическом плане оэстается дис-^Усссионной. До настоящего времени не существует теоретически Ясной, государственной программы, направленной на развертыва-^{ние} созидательных экономических реформ,

соответствующих объективных закономерностям и особенностям мирового постиндустриального развития.

Проводимые реформы ориентируют на достижение формальных признаков рыночной системы и макроэкономической стабилизации. Они не решают проблем повышения, эффективности общественного производства, технологического уровня и конкурентоспособности обеспечения инвестициями и не могут быть продуктивными. В связи с этим требуется новый подход к разработке теоретических, методологических и методических подходов к формированию конструктивного механизма управления промышленным комплексом России.

13.2. Управление научно-промышленной политикой в России

Исторически сформированная и отлаженная система хозяйственных отношений, успешно функционирующая на Западе, имеет для нас не только научный, но и практический интерес, и в первую очередь практика государственного отраслевого ориентирования, создающая благоприятные условия для расширенного воспроизводства и направляющая деятельность фирм в нужное для национальной экономики русло. Такого рода деятельность государства, называемая *промышленной политикой*, осуществляется во всех развитых странах. Она стала одним из наиболее важных элементов сбалансированного управления, обеспечивающего стимулирование научно-технического и социального прогресса.

В бывшем СССР промышленная политика в основном ассоциировалась с глобальными задачами размещения и развития производительных сил общества, подъемом экономики отсталых регионов, комплексным освоением новых территорий и ресурсов. И сегодня для нашей страны использование богатейших природных ресурсов остается одним из важнейших направлений экономического развития. Принципиальная особенность промышленной политики тех лет — ее общегосударственный характер. Главное в ней — планомерный, сбалансированный подход к реализации макроэкономических мероприятий и решению политических задач, отвечающих интересам страны в целом.

Промышленная политика развитых зарубежных стран в сущности не отличается от централизованного государственного подхода (конечная цель — социальные и общенациональные интересы), но носит несколько иной, не директивный и вместе с тем более конкретный характер. Она в большей степени нацелена на устранение негативных проявлений нестабильной рыночной макросреды и создание благоприятных условий на микроуровне для сбалансированного развития высокопродуктивных, ориентированных на общество промышленных компаний и отраслей, максимальное использование их производительного потенциала.

В современной России, где в процессе форсированного формирования спонтанного рынка основной упор делается на дерегулирование и снятие всех ограничений на действие рыночных механизмов, промышленная политика практически отсутствует. Это связано с тем, что по идеологическим причинам экономическая роль государства в сфере управления национальным хозяйством искусственно минимизируется, в том числе и в плане обладания собственностью на средства производства (в связи с чем форсируется массовая приватизация). Ликвидируются многие формы поддержки национальных предприятий, и в первую очередь бюджетная поддержка. Проводится линия на максимальную открытость экономики в отношении мирового рынка.

Не регулируется процесс поляризации доходов, оправдываемый тем, что он стимулирует экономический рост. При этом налицо тенденция уменьшения бюджетных расходов, не компенсируемых частным сектором, особенно на социальные цели (образование, здравоохранение, культура и пр.). Такие расходы считаются непродуктивной тратой ограниченных общественных средств, хотя из мировой практики известно, что правильно выстроенные приоритеты и институты социальной политики не только не препятствуют экономической активности, а наоборот, стимулируют ее, обеспечивая к тому же политическую поддержку хозяйственным преобразованиям. В целом хозяйственные отношения строятся по принципу естественного отбора, характерному лишь для неорганизованной дикой природы.

В настоящее время в России за базовую принята задача финансовой стабилизации (подавления инфляции любой ценой), достигаемая рестрикционной денежно-кредитной и финансовой (в части расхода государственных средств) политикой, т.е. путем сокращения платежеспособного спроса. Функционирование и развитие реального сектора экономики рассматривается в качестве вторичной составляющей финансовой стабилизации. Считается, что под воздействием спада платежеспособного спроса со стороны как юридических, так и физических лиц происходит выбраковывание отстающих, неконкурентоспособных производств, в результате чего формируется оптимальная структура промышленности, соответствующая

Экспертные оценки динамики и уровня дифференциации доходов в постсоциалистических государствах свидетельствуют об обратном. Достигнув некоторых пределов, поляризация доходов препятствует экономическому росту.

щая общественному платежеспособному спросу и частным интересам собственников средств производства.

В данном случае промышленной политике отведена пассивная роль, которая проявляется в том, что она ориентирована на некий общий финансовый индикатор, означающий жесткое ограничение денежного предложения, а значит, и платежеспособного спроса с целью преодоления инфляции. За рубежом промышленная политика нацелена на формирование современной структуры хозяйства, сохранение и наращивание отечественного капитала, укрепление позиций страны на мировых рынках промышленной продукции. Ее ведущая роль заключается в том, чтобы не просто исходить из динамики финансовых показателей и связанного с этим совокупного платежеспособного спроса, а активно формировать его на основе маркетинговых, технологических и финансово-инвестиционных связей, быть лидером в связке: бизнес — рынок — государство.

Закономерно, что от модели реформ, жестко фиксирующей дерегулирование экономики, где нет места активной промышленной политике, в стране со сложным многоотраслевым хозяйством, отягощенным различными диспропорциями, обладающим громадным индустриальным и ресурсным потенциалом и высокой инерцией движения, произошел резкий спад промышленного производства. Деструктивная идеология частного предпринимателя и инвестора, заинтересованных лишь в получении наибольшего дохода на свои средства и вложении их в максимально разнообразные проекты по принципу наибольшей диверсификации (для снижения риска), не учитывает, а значит, и не реализует социальные и общенациональные приоритеты, обеспечивающие любой стране устойчивые сравнительные преимущества, без которых нельзя удержать внутренние рынки и прорваться на рынки мировые.

Разница в содержании экономической политики в России и за рубежом очевидна, как и результаты хозяйственной деятельности. Следовательно, осуществляемая реформаторская практика для нашей страны не подходит. Необходимо формировать и реализовать новые представления о содержании реформ. Об этом говорилось еще в мае 1996 г. в докладах на внеочередном съезде Российского союза промышленников и предпринимателей, в декабре 1996 г. на Международной конференции «Промышленная политика: выбор пути развития», на Международной научно-практической конференции «Роль государства в становлении и регулировании экономики», на Петербургском экономическом форуме в 1998 г. В феврале 1998 г. на 28-м заседании Совета Федерации, проходившем в С.-Петербурге, был рассмотрен специальный доклад «О мерах по активизации промышленной политики»¹.

Тем не менее позитивных сдвигов до настоящего времени не произошло, поскольку конструктивные предложения не вписываются в рамки сохраняющейся праворадикальной правительственной экономической политики, игнорирующей передовые стратегии индустриального и постиндустриального периода развития. Поэтому в мае 2000 г. в здании Государственной Думы РФ прошли парламентские слушания на тему: «О государственной промышленной политике и стратегии промышленного роста в Российской Федерации», где было отмечено, что Государственная Дума РФ на протяжении шести лет несколько раз возвращалась к данной теме при каждом очередном рассмотрении подготовленных Правительством РФ программ социально-экономического развития. Были послания президента федеральному собранию, в которых поднимались подобные вопросы, ставшие предметом серьезного обсуждения. Но и эти предлагаемые ведущими экономистами, предпринимателями и политиками конструктивные предложения оказались невостребованными.

За время проведения рыночных реформ сменились несколько концепций в управлении индустриальной сферой экономики: полное дерегулирование — фронтальная поддержка промышленности (взаимозачеты задолженности и льготное кредитование) — селективная поддержка отдельных отраслей и производств по определяемым государством приоритетам — проведение основанных на государственной экспертизе инвестиционных конкурсов наиболее эффективных бизнес-проектов. Однако при отсутствии принципиальной позиции по реализации комплексных мер государственной промышленной политики достичь намеченных целей так и не удалось.

Промышленная политика — это сфера деятельности по эффективному управлению материальным производством, пропорциональному развитию индустриального комплекса страны, обеспечивающая высокую мотивацию к предпринимательской и коммерческой деятельности, сбалансированные пространственные территориальные, организационные, институциональные, информационные, научно-технические и социально-экономические условия, необходимые для расширенного воспроизводства. Ее главное назначение — свести к минимуму те негативные проявления в рыночной экономике, которые создают почву для возникновения сложных кризисных ситуаций, препятствуют динамичному социально-экономическому развитию страны.

Как структурный организм (консервативное начало), включающий содержание, объекты, принципы проведения и характер воздействия на экономику и т.д., промышленная политика практически не меняется. Как функциональный механизм, имеющий целевые приоритеты и стратегии, организационное и ресурсное обеспечение, многообразие форм подхода, инструменты реализации, показатели и системы

контроля результативности и др., она постоянно развивается, переходя в новое качество. Организационной основой в данном случае является объединение в едином процессе объективных законов развития экономики, формирующих институциональное и структурное качество сферы материального производства, и законов развития общества, обуславливающих функциональное назначение каждого видов хозяйственной деятельности. Процедурная составляющая промышленной политики заключается в постановке комплексной задачи активного промышленного развития, поиске и выборе эффективного механизма ее решения, обеспечении взаимодействия элементов этого механизма, стоимостной оценке и оптимизации затрат на ее реализацию, в полном технологическом, ресурсном и информационном обеспечении.

Можно выделить два основных направления промышленной политики: с одной стороны, реализация путей и мер государственного регулирования реального сектора экономики, а с другой — содействие развитию в экономике предпринимательских начал и конкурентной среды. Именно синтез этих направлений обеспечивает ориентацию усилий активных субъектов рынка на достижение общеэкономических целей. При этом различают следующие типы проведения промышленной политики: общесистемный и селективный.

Общесистемная промышленная политика (широкий смысл) действует по горизонтали. Она направлена на создание общих условий, благоприятствующих развитию производства. Ее меры не имеют избирательной нацеленности на предприятия, территории и сферы деятельности, а равномерно влияют на все субъекты рынка, формируя экономическую, организационную и правовую среду их активности.

Если общесистемная промышленная политика формирует общие правила хозяйственного поведения и поэтому является макроэкономической, то *селективная промышленная политика* (узкий смысл), напротив, действует по вертикали, целенаправленно влияя на избранные объекты сферы материального производства (предприятия, отрасли, виды производств, экономические зоны, промышленные регионы), и имеет преимущественно микроэкономический характер. Ее действие эффективно лишь в том случае, когда выполнены общесистемные требования к формированию благоприятной макроэкономической среды. В противном случае она оказывается малорезультативной. Необходимыми составляющими промышленной политики любой модификации являются четко сформулированные цели, объекты и субъекты, а также инструменты и средства ее осуществления.

Современное понятие «промышленная политика» означает: формирование благоприятных условий для сбалансированного и динамичного развития базовых, высокопродуктивных, ориентированных на общество прогрессивных сфер производственной деятельности; селективную поддержку избранных блоков перспективных хозяйственных систем и отдельных звеньев национальной промышленности, отвечающих требованиям стратегии качественного изменения важнейших направлений научно-технического и социального прогресса, а также промышленных объектов, обладающих мультипликативным эффектом, позволяющим активизировать экономический подъем в других индустриальных секторах или сопряженных сферах деятельности.

Промышленная политика включает комплекс мер, осуществляемых государством и другими субъектами рынка для повышения эффективности и конкурентоспособности промышленного производства, формирования его качественной структуры, обеспечения экономической безопасности государства. Вместе с тем промышленная политика ориентирована не только на интересы государства, предприятий, отраслей, регионов, но и является основным механизмом реализации этих интересов. Характер ее воздействия на экономику — регулирующий и стимулирующий, направленный на преодоление нарушений работы рыночного механизма и противоречий переходного периода, на перевод промышленного производства в стадию подъема. Инструменты промышленной политики должны меняться по мере изменения объективных требований научно-технического и социального прогресса, состояния национальной сферы материального производства, ее ресурсных возможностей.

Известны три основных способа воздействия промышленной политики на развитие экономики.

1. Фронтальное (комплексное) развитие экономики — по всем стратегически важным и перспективным направлениям, что возможно при наличии соответствующих объемов необходимых ресурсов.
2. Селективное (постепенное) развитие экономики — ограниченного круга решаемых проблем рамками имеющихся в наличии ресурсов, концентрация ограниченных ресурсов для достижения избранной цели (позапный подход).
3. Ассимиляция зарубежного опыта: лицензии на использование зарубежного опыта (передача передовых технологий, патентов и других видов интеллектуальной собственности), импорт прогрессивной техники, лизинговое предпринимательство, международное научно-техническое сотрудничество.

Для любого из указанных вариантов или их комбинаций процесс разработки и реализации промышленной политики должен быть эволюционным, т.е. обеспечивать последовательность и преемственность

реализуемых мероприятий, адекватное реагирование на научно-технические и социально-экономические изменения. Очевидно, что промышленная политика затрагивает временной и пространственный аспекты.

Временной аспект промышленной политики определяет действия государства по формированию и использованию рациональных (оптимальных) внутренних и внешних хозяйственных связей на текущий момент и длительную перспективу. Различают долгосрочную, среднесрочную и оперативную (текущую) промышленную политику. Долгосрочная промышленная политика направлена на решение крупномасштабных хозяйственных задач, требующих больших затрат времени и капитала. Текущая промышленная политика заключается в оперативном регулировании хозяйственной деятельности.

Пространственный аспект промышленной политики определяет действия государства по основным направлениям влияния на мировую и отечественную экономику. По первому признаку государственная промышленная политика тесно связана с проведением внешнеторговой, внешнеинвестиционной, таможенной и валютной (финансовой) политики на основе соблюдения общепризнанных принципов и норм международного права и обязательств, вытекающих из международных договоров.

По второму признаку промышленная политика (национальная, территориальная, региональная, отраслевая, внутри- и межфирменная) напрямую связана со структурной, институциональной, инвестиционной, инновационной, научно-технической, антимонопольной, профессионально-квалификационной и кадровой политикой. Причем по направлению и степени воздействия на хозяйственную среду она может подразделяться на:

- мобилизационную — обеспечивает адаптацию предприятия к новым условиям и прекращение спада производства;
- стабилизационную -- достижение устойчивой ситуации в экономике и повышение эффективности работы предприятий; инновационную — обеспечивает комплексную и сбалансированную стратегию успешного развития экономики, дающую максимально значимый социально-экономический эффект.

Отношения во втором случае строятся на основе разработки и реализации системы мероприятий в форме *целевых комплексных программ* разного уровня иерархии, направленных на защиту отечественного производителя, динамичное и пропорциональное развитие территориальных экономик, достижение их эффективности и конкурентоспособности, повышение деловой активности национальных, региональных и местных субъектов хозяйствования. Федеральные, региональные и отраслевые целевые программы, а также бизнес-планы промышленных предприятий выступают здесь в качестве хозяйственного механизма реализации промышленной политики. Такие программы создают органам управления долговременные ориентиры для повседневной деятельности.

В многоотраслевой или многорегиональной экономической системе существует множество вариантов развития (согласно оптимуму Парето), которые неодинаково выгодны для отдельных отраслей, территориальных промышленных комплексов и видов производств. В данном случае принадлежность к ядру (коалиции с другими) позволяет каждой производственно-хозяйственной единице из всех возможных вариантов развития выбрать оптимальный, взаимовыгодный, экономически сбалансированный с имеющимися возможностями равновесный вариант.

Это важное положение принято за основу для проведения национальной промышленной политики, которая в современной хозяйственной практике представляет собой комбинацию нескольких базовых уровней регулирования (управления): государственный, региональный (межрегиональный), отраслевой (межотраслевой), а также внутрипроизводственный менеджмент. Все они прямо или косвенно оказывают влияние на стратегию и эффективность функционирования промышленных предприятий.

Необходимость такого разделения заключается в следующем. Если основные организационные принципы промышленного производства в государствах рыночной ориентации в сущности идентичны, то целевые процедуры (подходы, пути и методы) их исполнения в разных странах имеют национальную специфику, что обусловлено множеством причин (обладание определенными конкурентными преимуществами, имеющийся потенциал для развития, вековые традиции, менталитет, культура, образование и т.п.).

Промышленная политика обладает также определенными характеристиками, которые обеспечивают ей сумму целевых согласованных действий, а именно:

- протекционистскую политику государства по отношению к национальным товаропроизводителям, отвечающую требованиям научно-технического прогресса, опирающуюся на поддержку квалифицированных кадров, умело сочетающую использование благоприятных внутренних и внешних факторов для поступательного роста отечественной экономики;
- комплекс государственных стабилизационных мер, направляющих деятельность фирм в нужное для национальной экономики русло, ставящих во главу угла помощь предприятиям в своевременной рационализации, модернизации и перепроектировании производства;

• институциональные, организационные, экономические, тех-
 нические и социальные изменения, необходимые для расширенного
 воспроизводства, обеспечивающие баланс отношений собственно
 сти, оптимальную структуру производства, гармонизацию интересов
 различных институциональных форм, разрешение противоречий
 Регулирования и дерегулирования экономики, высокую мотивацию
 предпринимательской и коммерческой деятельности, достижение
 эффективности и конкурентоспособности производства

• Таким образом, можно утверждать, что промышленная политика - это Целевые меры социально ориентированного государственного ^действия на стихийные действия рыночных механизмов, направ-
 ленные на защиту общественных интересов и позволяющие совмес-^ть научно-технический прогресс с
 социальным. Экономическое ^Держание промышленной политики заключается в отказе от пассивного
 приспособления к рынку и переходу к политике активного ^а него воздействия, направленного на завоевание и
 развитие конкурентных преимуществ, удержание и расширение рынков сбыта оте-^ственной продукции.
 При этом реализуются девять известных функций управления: коммуникативная, информационная,
 организационная, производственная, контрольная, координационная, моти-вационная,
 ресурсосберегающая, обеспечения безопасности.

Промышленная политика не ставит целью вмешательство в текущую хозяйственную деятельность
 частных предприятий и организаций, не предусматривает ликвидацию рынка и его законов. Напротив, она
 содействует рынку с помощью конструктивных мер экономического регулирования и гармонизации
 хозяйственных процессов, устранения кризисных проявлений, возможных рисков и сопутствующей им
 неопределенности. Для этого к хозяйственному механизму подключаются действенные рычаги прямого и
 косвенного государственного регулирования, в полной мере обеспечивающие реализацию преимуществ
 современного рынка и траекторию развития, соответствующую самому передовому типу техно-
 логического уклада.

Активно используется также сектор государственного предпринимательства, который воздействует на
 формирование отраслевой структуры, хозяйственную эффективность, темпы роста, региональные и
 межотраслевые пропорции, движение экономического цикла и другие важные параметры общего
 воспроизводственного процесса.

К основным сферам воздействия промышленной политики относятся (применительно к России):

- научно-техническая — возрождение и подъем до конкурентоспособного по мировым меркам уровня
 индустриального комплекса страны;
- экономическая — создание благоприятных условий и стимулирование активной реализации
 современных достижений научно-технического и социального прогресса;
- социальная — развитие социального партнерства на производстве, выполнение трудового
 законодательства, развитие системы профессионального обучения и переобучения, содействие обеспе-
 чению занятости населения и др.;
- межгосударственная — соблюдение национальных интересов и обеспечение безопасности в
 международных экономических, научно-технических и политических отношениях¹.

Сферы воздействия промышленной политики на факторы развития имеют разную природу, но
 представляют собой единую систему. В частности, защита отечественного производителя одновременно
 означает сохранение и развитие отечественного потребителя, поскольку, чтобы потреблять, последний
 должен где-то работать и зарабатывать необходимые для покупок средства. В целом активная
 промышленная политика выгодна всем движущим силам экономики страны, и в первую очередь
 национальному капиталу, промышленному сектору, предпринимателям.

В современной мировой практике промышленная политика стала ядром системы государственного
 регулирования экономического развития передовых стран. Если цели общей экономической политики
 выражают компромисс между экономической эффективностью и социальной справедливостью, то цели
 промышленной политики иные. Это оживление производства в депрессивных регионах и отраслях,
 создание полюсов роста и зон эффективного предпринимательства, повышение конкурентоспособности
 национального производства, усиление межрегиональной экономической интеграции, увеличение
 занятости и доходов населения и др.

Промышленная политика направлена на преодоление низкой эффективности устаревших
 организационных систем и методов управления производством и призвана диктовать требования к
 формированию хозяйственно-экономической среды, в которой осуществляют свою деятельность
 промышленные предприятия, т.е. к бюджетной, налоговой, денежно-кредитной, ценовой,
 внешнеэкономической политике. Направления общей экономической политики выходят за рамки про-
 мышленной политики, однако без их позитивного воздействия невозможно эффективное
 функционирование национальной промышленности.

Хотя промышленная политика для любой экономики имеет фундаментальное значение, тем не менее ее мероприятия сами по себе недостаточны. Они должны проводиться в оптимальном сочетании с другими мерами, охватывающими сферу национальной безопасности и государственных интересов. Именно здесь целевые мероприятия промышленной политики должны быть тесно увязаны с мероприятиями в области бюджетной и финансовой политики, налогов и субсидий, ценовой политики, внешней торговли, военного дела и т.д. Увязка данных мероприятий — дело трудное как с точки зрения аналитической, так и административной и требует использования самых совершенных методов формулирования тактических и стратегических задач, проведения их в жизнь и оценки.

Согласование решений зачастую противоречивых задач требует высокого уровня владения искусством государственного управления. При этом цели, преследуемые отдельными направлениями экономической политики, должны найти соответствующее отражение в сфере более развернутой, чем та или иная усиленно лобби-

руемая различными экономическими субъектами область хозяйственной деятельности. С этой целью за рубежом для государственного регулирования во всех отраслях промышленности открыта широкая область деятельности, а комплексное применение зачастую жестких мер и средств для взаимной увязки противоречивых моментов воспринимается как объективная необходимость.

Характер и степень регулирования в значительной мере зависят от преобладающих взглядов на государственное вмешательство в сферу частного предпринимательства. Регулирующие мероприятия проводятся на различных уровнях разработки и реализации промышленной политики, причем эти уровни зависят от существующих проблем и имеющихся ресурсов. Чем ресурсы значительнее и крупнее связанный с ними географический район, тем более широкие категории национальной промышленной политики приходится рассматривать. Вместе с тем считается, какое бы отдельное мероприятие промышленной политики ни рассматривалось, его следует обосновать, согласовать, испытать и оценить в связи с общей линией проводимых мероприятий в смежных областях экономической деятельности.

Место промышленной политики в системе государственного регулирования показано на рис. 13.2. Там же приведена система ее базовых составляющих и связующих элементов, а также организационное и инфраструктурное обеспечение. Кроме того, обозначена ведущая роль сферы материального производства при выработке стратегии общей экономической политики. Последняя должна быть гибкой и эффективной, органично вписывающейся в единую систему национального хозяйства, отвечающей логике и закономерностям развития постиндустриального общества. Именно такой подход позволяет, не ущемляя ни чьих интересов, точно определить уровень налоговых изъятий у предприятий, цен у монополистов, темпы возращения внутренних и внешних долгов и тактику ведения переговоров с международными финансовыми организациями.

К объектам промышленной политики относятся народно-хозяйственные комплексы, отрасли, виды производств, корпоративные объединения, предприятия, промышленные регионы, экономические зоны и др. Они имеют свои цели и интересы, механизмы функционирования и ресурсы развития, работают с разной степенью эффективности. В настоящее время в российской сфере материального производства объектами регулирования выступают три основные группы предприятий: государственные казенные предприятия, предприятия с государственным участием; частные предприятия, чья деятельность регулируется рыночными методами. Очевидно, для такой структуры промышленная политика может быть только многоуровневой.

Субъектами промышленной политики являются органы государственной власти федерального, отраслевого, регионального и местного уровней, руководители/собственники предприятий и организаций, действующие в сфере материального производства, бизнес-сообщества, проф-союзы, трудовые коллективы. С учетом того, что основой промышленной политики в условиях рыночной экономики служит экономическая и социальная безопасность, согласование государством предполагаемых (альтернативных) изменений в экономике с представителями бизнеса и основных социальных групп для достижения взаимовыгодного делового партнерства является важным методологическим принципом.

Успешная деятельность основных субъектов промышленной политики в постиндустриальном обществе невозможна без скоординированной совместной работы с объединениями и ассоциациями товаропроизводителей и другими некоммерческими организациями, а также тесного взаимодействия со структурами, представляющими интересы как производителей (профессиональные союзы), так и всех категорий потребителей (потребительские союзы), поскольку в конечном счете промышленная политика должна обеспечивать удовлетворение их интересов на основе существующего платежеспособного спроса. Исходя из вышесказанного можно утверждать, что для промышленной политики характерны три стратегических принципа - партнерство, субсидиарность и дополняемость.

- **Партнерство** означает тесную связь и координацию действий между государством, региональными и местными органами управления, руководителями (собственниками) промышленных предприятий.
- **Субсидиарность** означает то, что проблемы должны решаться там, где они возникают, а «верхний уровень» использует свои ресурсы и полномочия только в том случае, если проблемы не могут решиться (или решаются неэффективно) в нижних инстанциях.

• **Принцип дополняемости** применяется при аккумулировании ресурсов для поддержки перспективных и жизненно важных пред-приятий (отраслей, регионов, видов производств и т.д.). Они долж-ны складываться из дополняющих друг друга источников: средств предприятий, бюджетных средств, инвестиционных фондов, инве-стиций частных и общественных организаций.

Вработка и проведение в жизнь согласованных решений органов вла-сти, предприятий, коммерческих и некоммерческих **обвдеслвенных** органи-заций может быть осуществлена на консультативно-совещательной основе, путем заключения формальных и неформальных договоров. Кро^е того, для исключения возникновения конфликтных ситуаций необходимо установить права, обязанности, функции взаимодействия каждо-го из субъектов формирования и реализации промышленной полити-ки, исключить параллелизм в их деятельности, произвести точный учет и рациональное распределение имеющихся ресурсов, определить эффективные меры и инструменты воздействия на экономику.

Инструменты промышленной политики — это разнообразные пря-мью, косвенные или комбинированные формы административно-правовых и экономических регуляторов, стимулирующие рациональное и динамичное развитие сфер материального производства. К ним относятся:

- прямое административно-хозяйственное воздействие, вклю-чающее: нормативно-правовые (закон, указ, постановления, пра-вовые акты органов государственной власти, государственные про-граммы и пр.) и договорные (межправительственные договоры, до-говоры между Центром и субъектами Федерации, договоры между субъектами Федерации) отношения; государственную монополию в определен-ных сферах деятельности; целевые программы развития предприятий и отраслей; госзаказы с гарантией их оплаты; штрафы и санкции; адресные льготы по налогам и субсидии; льготные целе-вые кредиты! и гарантированные займы; целевые меры! по поддерж-ке экспорта и ограничению импорта (квоты, лицензии, стандарты!, нормативы) по избран-ным направлениям; таможенные пошлины; приоритетные поставки ограничен-ных видов ресурсов;

- косвенное воздействие государства: создание условий для развертывания структурной перестройки промышленности, включая конверсию и диверсификацию производства; формирование орга-низационно-хозяйственных структур с особым правовым статусом, льготами в области внешнеэкономических связей, особыми права-ми в использовании недр; государственное финансирование подго-товки и переподготовки кадров, проведения и внедрения результа-тов НИОКР, развития элементов производственной и транспортной инфраструктур, систем связи и систематизированной информа-ции; содействие развитию сети услуг по маркетингу, сертификации, Штрихкодированию, консалтингу, лизингу и т.п.; страхование инве-стиционных рисков; платежи за использование природных ресур-сов; содействие предприятиям в расширении рынка сбыта продук-ции через развитие внешнеэкономических связей с другими госу-дарствами и др.

Инструменты промышленной политики применяют как на мак-роуровне (институциональные изменения — создание институтов и инфраструктур рынка, формирование единой правовой среды!, упорядочение отношений собственности и т.д.), так и микроуровне (структурные изменения — направлены на поддержание платежеспособного спроса, свертывание нежизнеспособных, «избыточных» видов деятельности и др.)¹. Для позитивных институциональных и структурных изменений в промышленности задействуются бюджетная, кредитно-финансовая, налоговая, ценовая политика, проводится регулирование экспорта и импорта, активизируется инвестиционная и инновационная деятельность, совершенствуются производственно-трудовые и социальные отношения.

Макроинструменты одновременно воздействуют на поведение многих экономических субъектов разных регионов и территорий, так как имеют дифференцированные параметры. Цель применения таких инструментов -- поднять эффективность и конкурентоспособность отечественной промышленности на национальном и внешних рынках. Микроинструменты -- регуляторы конкретного, т.е. адресного, действия. Они применяются для непосредственного воздействия на деятельность отдельных промышленных субъектов, в том числе и в качестве антистимуляторов.

Макро- и микроинструменты используются как центральным правительством, так и региональными администрациями. Однако первые в большей степени применяет центр, а вторые — региональные (мест-ные) администрации и собственники/менеджеры предприятий. Вместе с тем такая инструментальная ориентация не исключает того, что центр для реализации своих задач может воздействовать на конкретные территориальные объекты, а региональная власть — применять имеющиеся у нее рычаги влияния на всю экономику региона.

Обычно в качестве макро- и микроинструментов используются следующие меры экономического регулирования: инвестиционные гранты (субсидии и скидки на инвестиции в конкретные объекты и проведение НИОКР); займы и целевые кредиты; налоговые льготы; амортизационные льготы; субсидии на создание новых рабочих мест; транспортные льготы и субсидии; организационная, правовая, информационная поддержка в тех областях деятельности, где компетенция и возможности предприятий

недостаточны или ограничены (прежде всего это внешнеэкономическая деятельность¹); размещение государственных заказов (закупок) на поставку продукции для общегосударственных нужд; прямое государственное участие в развитии объектов экономики, имеющих национальную значимость; создание особых экономических зон и т.д.

В последнее время система регулирования промышленного развития и предпринимательская деятельность в России дополняются сравнительно новыми для страны финансовыми инструментами, к которым относятся гарантийно-страховые (залоговые) фонды, траст-фонды, региональные займы, лизинговые компании, разнообразные формы использования государственной и муниципальной собственности и др. Конкретные проекты и мероприятия осуществляются в рамках соответствующего уровня программ социально-экономического развития. При этом комбинация инструментов промышленной политики, интенсивность и формы их применения зависят от общего состояния экономики государства, его отраслей хозяйства и регионов.

Большие различия в экономическом и социальном развитии российских регионов создают объективную основу для целесообразной региональной дифференциации макроэкономических регуляторов в целях компенсации неблагоприятных региональных факторов и стимулирования использования факторов благоприятных. Однако эта дифференциация не должна вредить единству общероссийского рынка, усиливать неравенство условий для функционирования экономических объектов в разных регионах, создавать неоправданные преимущества предприятиям одних регионов в ущерб другим. Последнее обстоятельство особенно важно учесть, поскольку в реформируемой России практика массовой раздачи региональных льгот себя не оправдала. Напротив, она увеличила несбалансированность государственного бюджета и осложнила регулирование денежного обращения.

Получение льгот не было связано с экономической целесообразностью, а зависело от лоббистских способностей региональных лидеров и финансовых групп. Поэтому в настоящее время большинство прежних региональных льгот отменено. В перспективе территориальное льготирование возможно будет осуществляться не в индивидуальном порядке, а на основе научной типологизации проблемных регионов, причем так, чтобы определенному региону соответствовал адекватный механизм административного и экономического регулирования.

При разработке и выборе направлений реализации промышленной политики существенное значение имеет и то обстоятельство, что вершину современного бизнеса занимают фирмы и компании, выявляющие и организующие решение новых проблем участников внутреннего и мирового рынка. За ними следуют производители символов, стилей жизни и образов массовой культуры. Следующая ступень -- ученые и исследователи, активно продвигающие свои разработки в хозяйственную среду, а также консультанты в области менеджмента, инжиниринга, финансов, права, рекламы и т.п. Структуры материального производства в настоящее время занимают нижние ступени в иерархии бизнеса с резким понижением статуса от высокотехнологичных структур до предприятий сырьевой ориентации¹.

Поскольку рыночные институты в России до настоящего времени не развиты в той степени, чтобы определять позитивную динамику экономического развития, не заработали в полную силу экономические рычаги, не созданы условия для конкуренции, не привита элементарная культура рационального хозяйствования, основанная на экономической выгоде, то ведущую роль регулятора хозяйственных отношений и стимулятора импульсов экономического роста должно взять на себя государство. При помощи установления общих правил, обязательных для всех хозяйствующих субъектов, государство сможет создать необходимые условия для ускоренного развития промышленности и торговли, что станет основой неуклонного роста жизненного уровня населения.

Причем задача государства — путем реализации промышленной политики обеспечить не только современный технологический уровень производства, но и высокий устойчивый спрос на продукцию. За счет этого можно быстрыми темпами и с минимальными издержками провести модификацию отраслевой структуры отечественного хозяйства, прекратить спад и перейти к динамичному росту объемов валового национального продукта и бюджетных поступлений. В дальнейшем по мере создания необходимых предпосылок для полноценного развития товарно-денежных отношений, снижения инфляции, стабилизации рыночных цен и других элементов, служащих основой формирования цивилизованного рынка, станет возможным последовательно наращивать все позитивные экономические процессы.

В конечном итоге задачи промышленной политики не ставят своей целью централизованное управление производственно-хозяйственной деятельностью. Тем не менее они значимы не только для конкретных ее участников, для экономики отдельных отраслей промышленности или соответствующих регионов, но и для народного хозяйства в целом. Более того, их комплексное решение может стать действенным средством, способным согласовать экономические интересы центральных, региональных и местных властей как между собой, так и с непосредственными товаропроизводителями.

13,3. Внутрифирменное управление в переходный период

В переходный период производство при отсутствии рыночных механизмов перераспределения ресурсов между отраслями на смену главной в экономике бывшего СССР цели — всестороннего развития промышленности -- пришло индивидуальное производство товаропроизводящих компаний, большинство из которых оказалось на грани банкротства. И до настоящего времени многочисленные проблемы, стоящие перед товаропроизводителями, остаются нерешенными.

Экономический рост сдерживается такими ограничениями, как: Недостаток оборотного капитала на предприятиях; устаревшее и Немодернизируемое оборудование; ограниченность основных сырьевых ресурсов; отсутствие государственного спроса на отечественные товары из-за низких возможностей бюджетов всех уровней; Ограничение спроса на основные товары российского экспорта Факторами внешнеэкономической конъюнктуры; пропускная способность трубопроводов; ограничительные меры, предпринимаемые Иностранными государствами, и др.

В наиболее сложной ситуации оказались неплатежеспособные структуры, свертывающие свое производство, и компании с тенденциями быстрого развития и роста товарооборота. Если в первом случае одна из основных причин угрозы банкротства — неспособность руководителей перестроиться на рыночные условия, то во втором -- неадекватность системы управления, кадрового потенциала и используемых технических комплексов новым масштабам и формам деятельности, в результате — срывы в производстве, рост накладных расходов, снижение рентабельности и др.

Несмотря на принятие правительством в августе 1997 г. принципиальных положений «Концепции реформирования предприятий» о том, что «с достижением финансовой стабилизации и высокой степени либерализации экономики одним из основных препятствий на пути к экономическому росту становится медленный процесс преобразований на уровне предприятий», проблемы оживления промышленного производства, укрепления потенциала развития российской экономики и активизации производственно-хозяйственной деятельности решены не были. Тем не менее, анализируя общее состояние отечественной промышленности, многие эксперты отмечают, что к настоящему времени процесс ее адаптации к новым формам хозяйствования практически завершен.

Основными признаками такой адаптации стали следующие: предприятия выработали защитную модель, при которой они из функциональной составляющей единого индустриального комплекса страны перешли в индивидуальную саморегулирующуюся и самонастраивающуюся схему выживания; видение перспективы (уход от ситуативного реагирования на уже свершившийся факт) и умение выстраивать будущее; ориентация на конкретные действия; опора на собственные силы и превращение складывающихся обстоятельств (даже негативных) в новые возможности; концентрация на главном, от которого зависит будущее организации; опора на высококвалифицированных, инициативных и добросовестных работников с высоким творческим потенциалом, способных успешно решать сложные задачи.

Более того, большинство российских компаний демонстрирует⁶¹ высокую степень готовности к адаптации своих бизнес-процессов и технологий при взаимодействии с иностранными партнерами. В результате иностранцы стали предоставлять им текущую экономическую и научно-техническую информацию, современные зарубежные технологии, а также передавать управленческие навыки.

Однако в целом процесс адаптации проходит достаточно сложно и результаты его не столь однозначны, поскольку в стремлении выжить действия предприятий разных отраслей существенно различаются. Для многих из них основными способами самосохранения стали: массовое сокращение работающих, неполного рабочего дня, сокращение «избыточных» функций. Когда темпы инфляции устойчиво стали превышать средний уровень банковской процентной ставки за кредиты, на некоторых предприятиях пошли на временную «консервацию» производства или стали использовать чужие средства путем неплатежей поставщикам и бюджету. В качестве адаптивных инструментов использовались и такие, как сокрытие доходов, неуплата налогов, неисполнение государственных решений и т.п.

В мировой практике способность предприятия к выживанию в долгосрочном периоде определяется не только его адаптируемостью к ситуации в экономике, но и постоянной обновляемостью, обеспечивающей меньшие потери ресурсов при изменениях внешней среды. Чтобы выдержать конкуренцию и выжить, а тем более развиваться, фирме необходимо постоянно находиться в процессе самосовершенствования, в состоянии поиска новых технологий и стратегий финансирования, новых видов продукции и областей применения изделий. При этом производимая продукция должна не просто следовать требованиям потребителя, а предвосхищать их. Поэтому, чем шире будет ассортимент выпускаемых изделий, тем больше шансов у предприятия получить крупные заказы. Это аксиома рынка.

Показательными здесь представляются исследовательские данные аналитиков из голландской фирмы «Шелл»¹, задавшихся целью выявить основные факторы, которые обеспечивают жизнестойкость фирм.

Ими было обследовано 40 крупных компаний таких, как Дюпон, Кодак, Мицубиси, Сузуки и др. Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие основные выводы:

- Во-первых, все обследованные компании меняли свой деловой портфель за время существования хотя бы один раз, и эти изменения происходили постепенно, оставаясь подчас незамеченными для рядовых работников.

- Во-вторых, определяющими характеристиками способности к выживанию стали: консерватизм в финансах² (знать цену деньгам и уметь пользоваться ими в нужный момент); чувствительность к изменениям (способность уловить перемены раньше и принять нужные решения быстрее других); чувство солидарности у работников и отождествление ими себя с компанией, разумная терпимость со стороны руководства.

Вышеозначенные компании эффективно управляют затратами, успешно реализуют свою продукцию, своевременно обновляют технологию. Но по мнению аналитиков, все это лишь второстепенные составляющие. А на первом месте поддержания жизнестойкости фирмы способность менеджеров найти правильное соотношение в следующих трех областях: прибыль и активы; управление и контроль; формирование дееспособного сообщества людей, именуемого компанией. Их вывод: производитель, стремящийся не просто существовать, но и активно развиваться, приспособляясь к изменяющимся условиям, должен мыслить системно и гибко работать, эффективно используя имеющиеся средства и возможности.

Для большинства промышленных предприятий и отраслей России «выздоровление» может стать достижимым только при своевременной и эффективной поддержке их государством, а также целенаправленной деятельности по правилу: максимум выпуска в заданном ассортименте. Реализация этого правила предполагает знание изготовителем наилучшего для потребителя ассортимента выпускаемых изделий, который постоянно должен изменяться в зависимости от достигнутого конкурентами уровня обеспечения потребности. Прежняя ценовая конкуренция внутриотраслевых недифференцированных (стандартных) товаров без учета потребностей конечного спроса себя исчерпала. Соотношение между потребительной и меновой стоимостью при насыщенном стандартными товарами рынком изменилось в пользу первой. Тем самым решение проблемы расширения производства стало возможно только при замене стандартных изделий на разнообразные, дифференцированные по своим потребительским свойствам.

Для своевременного маневра свойствами изделий требуется особая структура управления, характеризующая единством внутриотраслевых поставщиков, производящих комплектацию, с фирмой, завершающей технологическую цепочку по выпуску конечной продукции. Такая объединенная структура дает возможность дифференцировать товар с учетом запросов потребителей. По этой причине в последние годы экспансия крупных промышленных фирм США шла главным образом не за счет увеличения их доли на одном рынке, а путем охвата разных рынков. Компании росли «не в глубину» структуры, а «в ширь». Схожие, хотя и не столь отчетливо выраженные процессы происходили и в других развитых странах.

Проблема успешного существования предприятий может решаться разными методами. Окончательный выбор зависит от концепции развития, принятой за основу руководством. Наиболее эффективными методами специалисты считают концепцию выживания (пассивная стратегия) и концепцию прорыва (активная стратегия)

. *Концепция выживания* — это эволюционное развитие к более высоким показателям, проводимое с минимальными структурными и технологическими изменениями, вплоть до выхода из состояния банкротства, и последующее поддержание положительной тенденции. Закрепившись на определенном уровне загрузки мощностей, численности персонала, заработной платы и др., организация может достаточно продолжительное время существовать, находясь в режиме стагнации.

Наряду с определенной тенденцией к стабилизации данная концепция не исключает процесса деградации производственной культуры и снижения качества продукции, что обусловлено как необходимостью покупать более дешевое и некачественное сырье, так и падением производственной дисциплины из-за постоянных остановок производства, изношенности оборудования, снижения квалификации рабочей силы. При таком поведении со временем стагнирующее предприятие будет поглощено более адаптированными к рынку и успешно развивающимися конкурентами, которые реализуют более предпочтительную линию поведения — концепцию прорыва.

Концепция прорыва означает захват лидирующего положения на рынке в минимальные сроки за счет качественных структурных преобразований, обеспечивающих предприятию быстрый экономический рост и устойчивое существование. Эта стратегия с повышенной степенью риска в случае успеха намного эффективнее. Ее отличают стремление персонала к существенному улучшению базовых критериев производства и целевая ориентация на лидирующее положение на рынке.

Если для концепции выживания характерен подход от достигнутого состояния, через выявление имеющихся резервов и использование прежних заделов — к возможным перспективам, то в концепции прорыва иной подход: от целей, через реструктуризацию и оптимизацию технологии внутрифирменного управления — к средствам достижения поставленных целей, где главное внимание отводится обеспечивающим мероприятиям¹.

Для активной рыночной стратегии характерен также поиск новых и расширение действующих сфер приложения труда, т.е. осуществление любых не запрещенных законодательством хозяйственных операций, даже не связанных с основной деятельностью, но дающих высокую прибыль. Приоритетными действиями в данном случае являются активный (атакующий) маркетинг¹, производственный и финансовый менеджмент, обновление продукции и поиск новых рынков сбыта, а основной показатель работы — отдача на вложенный капитал². Очевидно, что для основной массы отечественных производителей в переходный период оптимальное решение находится между двумя крайними позициями и предполагает разумное сочетание обоих подходов. При этом выбор конкретной концепции развития может быть обусловлен достижением состояния той или иной фазы жизненного цикла предприятия³.

В стратегии и тактике внутрифирменного управления немаловажное значение имеет социально-экономическая среда компании -совокупность активных хозяйствующих субъектов и центров сил, влияющих на возможности менеджеров устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Она складывается из макросреды и микросреды. *Макросреда* представлена центрами сил институционального и социального плана, которые оказывают влияние на микросреду: законодательное регулирование предпринимательской деятельности, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов, рост числа групп по защите общественных интересов и др. *Микросреда* представлена организационными центрами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. Такими центрами являются:

- сама фирма (ее подразделения и эшелоны управления, оказывающие влияние на принятие производственных и хозяйственных решений);
- фирмы и отдельные лица, производящие необходимые компании товары и услуги, и прежде всего ее партнеры по бизнесу;
- посредники (торговые фирмы по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и финансово-кредитные учреждения);
- различные типы клиентурных рынков (рынки потребительский, производителей, промежуточных продавцов, государственных учреждений, международный);
- конкуренты, с которыми сталкивается фирма;
- любые контактные аудитории, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации или оказывающие влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Для успешной работы фирме требуется обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков, и следить за возникновением и устранением реальных и потенциальных угроз. Принятая за основу концепция развития предприятия предполагает выбор генеральной стратегии предпринимательской деятельности, которая должна соответствовать намеченным целям и миссии организации. Существуют три базовых типа таких предпринимательских стратегий:

- *стоимостное лидерство* — фирма стремится обогнать своих конкурентов, наладив производство продукции с наименьшими затратами. Имея низкие издержки на производство, фирма может позволить себе более низкие цены на продукцию, которые позволят производить больше продукции для увеличения объема продаж;
- *стратегия «уникальности»* (дифференциации) — фирма делает продукцию уникальной с точки зрения потребителей. Уникальность может основываться на ряде факторов, таких, как эталон качества, особенности товара, обслуживание потребителей и т.д.;
- *стратегия «сосредоточения»* (стратегия «фокус») — нацелена на предпринимательскую деятельность в определенном сегменте Рынка. Такая линия поведения означает, что фирма стремится достичь либо стоимостного лидерства, либо «уникальности» продукции, либо того и другого вместе в определенном рыночном сегменте вместо того, чтобы конкурировать на всем рынке.

Для тех, кто уже выбрал для себя экономически обоснованную генеральную стратегию предпринимательской деятельности, необходимо ее придерживаться в течение достаточно длительного периода, так как из практического опыта известно, что компании и предприятия, которые в постоянном поиске своего места на рынке часто меняют планы и переходят от одной стратегии к другой, отдавая тем самым себя на волю случая, как правило, теряют изначально имеющиеся у них преимущества и из-за своей непоследовательности остаются неконкурентоспособными.

Существенные изменения, происшедшие за годы реформ в характере индустриально-экономического развития России, и сопутствующая им структурная перестройка отраслей промышленности предполагают формирование нового хозяйственного уклада — носителя будущего экономического роста, требующего кардинальной перестройки существующих на предприятиях систем организации производства. В связи с этим для российских менеджеров особое значение приобретают современная теория и практика внутрифирменного управления, подробно описанные в трудах отечественных и зарубежных ученых¹.

С точки зрения промышленной политики внутрифирменное управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Оно ориентирует деятельность производственных подразделений в направлениях, которые могут обеспечить повышение эффективности производства путем создания и выпуска продукции, отвечающей спросу потребителей, укреплению экономического потенциала фирмы. Следовательно, это область влияния высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении направлений развития организации, постановке основополагающих целей, оптимальном распределении ресурсов, в использовании всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

В существующей практике внутрифирменного менеджмента можно выделить следующие стороны:

- *функциональную*, при которой управление рассматривается как совокупность действий, направленных на достижение определенных результатов;
- *процессную*, в рамках которой управление рассматривается как деятельность по выявлению и разрешению проблем (процесс подготовки и принятия решений). Объектами исследования здесь выступают стадии процесса управления, его этапы, их последовательность, организация работ, затраты и др.;
- *элементную*, при которой управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов (обращается внимание на организацию труда работников, стиль управления, техническую оснащенность, информационные коммуникации, работу с кадрами и др.).

Без учета современного опыта менеджмента и принятия адекватных мер, противодействующих общим негативным тенденциям переходного периода, потенциальные банкротства предприятий могут стать вполне объективной реальностью. Приоритетным элементом в данном случае становится необходимость реального достижения эффективности производства путем проведения его комплексной реструктуризации и укрепления позиций на рынках сбыта¹.

Как элемент антикризисного управления и предупреждения критических ситуаций, *реструктуризация* означает: совершенствование организационной структуры, обеспечивающей снижение транзакционных² и административно-управленческих издержек, интеграцию науки и производства; улучшение схемы финансовых

потоков и экономии оборотного капитала за счет маневрирования материальными и финансовыми ресурсами; эффективный производственный менеджмент, повышающий устойчивость бизнеса и др. За рубежом реструктуризацию обычно подразделяют на *бэкофис* (Баск-ойное) — все, что связано с управлением внутри компании, и *фронтфис* — взаимодействие с внешней средой, т.е. с клиентами и с потребителями.

Грамотная реструктуризация, проведенная по критериям стратегической значимости и экономической эффективности, позволяет сохранить и развить бизнес, повышая его конкурентоспособность, создать организационную основу для эффективной консолидации ресурсов на нужном направлении и вернуть к жизни неплатежеспособные компании и даже компании-банкроты¹. Однако данный инструмент имеет свои границы применения и при недостаточно продуманной или неграмотно проведенной программе преобразований реально способен создать угрозу безопасности компании. Для недопущения этого состояния организационный менеджмент нельзя рассматривать с чисто технократических позиций². Его следует согласовывать с научно-техническим, социальным и экономическим процессами, включая:

- *технологическую модернизацию*, связанную с изменением того набора средств и способов, с помощью которых предприятие преимущественно решает проблему своего успешного существования;
- *социальную модернизацию*, предполагающую изменения профессиональной, социальной и образовательной структуры производственного персонала в ответ на требования, предъявляемые научно-технической модернизацией;
- *институциональную модернизацию*, связанную с изменением экономических и правовых механизмов регулирования производственно-хозяйственной деятельности, исходя из требований, предъявляемых
- *нравственно-этическую модернизацию*, направленную на создание благоприятных условий для осуществления институциональной модернизации, обеспечивающую также воспитание необходимого об-

шественного сознания и формирование культурно-образовательного уровня персонала, адекватного требованиям всех предыдущих изменений.

Базовое направление проведения политики реструктуризации как на макро-, так и на микроуровне определяется эффектом зависимости от предшествующего развития. В частности, для политики внутрифирменного реструктурирования, следует различать ее защитный и стратегический варианты. *Защитное реструктурирование* нацелено на сокращение издержек и снижение выпуска посредством списания изношенного оборудования, сброса излишней рабочей силы и избавления от непрофильных активов. Эти меры в дальнейшем могут оказаться шагом в направлении более глубокого реструктурирования, а могут быть ориентированы лишь на выживание.

Стратегическое реструктурирование основано на прогнозируемой долгосрочной стратегии ведения бизнеса, ориентированной на глубокое изменение характера использования активов. Оно предполагает разработку новых продуктов, новых процессов и технологий, новых инвестиционных проектов и требует эффективного менеджмента на всех уровнях иерархической структуры управления. В данном случае масштаб и глубина процесса реструктурирования зависят от прибыльности и эффективности работы хозяйственной организации и тем самым — от качества внутрифирменной системы управления.

Существует четыре основных подхода к реструктуризации предприятий:

- *организационная реструктуризация*, состоящая в изменении состава и характеристик используемых мер и методов внутрифирменного управления. Она направлена на повышение эффективности деловой практики за счет внедрения на производстве принципов корпоративного управления, современных форм отчетности и контроля за ходом работ, действенной системы стимулирования персонала и компенсаций;
- *портфельная реструктуризация*, предполагающая оптимизацию организационно-функциональной структуры управления производством, выявление и использование собственных возможностей и имеющихся преимуществ перед конкурентами¹;

¹ Конкурентные преимущества организации делятся на две группы: преимущества низкого порядка, связанные с использованием нестабильных составляющих, Неспособных обеспечить на длительное время преимущества над конкурентами

- *финансовая реструктуризация*, основными целями которой являются: обеспечение эффективного управления движением денежных потоков; изменение структуры собственности (избавление от необязательных и неэффективных активов); уменьшение накопленного долга (реструктуризация задолженности, капитализация, оплата и рефинансирование);
- *реструктуризация операционной деятельности*, означающая: оптимизацию номенклатуры продукции и/или изменение отдельных характеристик изделий в соответствии с потребительским спросом; повышение операционной рентабельности производства по каждому выпускаемому изделию или по их группе; повышение производительности труда и качества товаров; обеспечение эффективности каналов сбыта.

В постиндустриальный период рынки, технологии, запросы потребителей меняются столь стремительно, что в процессе длительного управления организацией по одной схеме возникает дополнительная напряженность в деятельности, требующая поиска более совершенных форм организации производства, упорядочения и стабилизации внутренних и внешних связей. Эксперты такие ситуации связывают с достижением предела развития компании в рамках прежней организационной структуры и методов управления. Современная передовая теория организации производства в подобных ситуациях ориентирует предприятия на разработку гибких и динамичных структур управления, обеспечивающих быструю реакцию на внутренние и внешние условия и перемены, вызванные НТО.

Измененные соответствующим образом структуры не сопротивляются изменениям рыночной среды, а трансформируются вместе с ней. Характерными формами проявления динамизма служит целевое программное или ситуационное управление, обозначаемое в деловом лексиконе термином «перепроектирование производства». Оно подразумевает не столько перестройку работы отдельных участков и цехов, сколько кардинальное изменение процессов управления предприятием в целом. При этом стандартные структурно-функциональные схемы управления (когда каждое подразделение заботится о выполнении лишь своей функции, не думая о целевых задачах предприятия) заменяются матричными структурами, и под конкретные проекты формируются специальные команды исполнителей, руководят которыми новые фигуранты — «программные руководители», или «руководители проектов»¹.

Их задача — управлять по горизонтали, подчиняя себе на период осуществления какого-либо проекта специалистов разного профиля (имеющих отношение к его реализации) в масштабе всей компании. Кроме того, организуются центры ответственности, обеспечивающие прибыль, т.е. подразделения предприятия, на которые возлагаются особые задачи в достижении запланированных финансовых показателей. К ним относятся:

- *центры затрат* — производственные подразделения, которым устанавливаются нормативы расхода материалов и трудовых ресурсов (цель — минимизация отклонений фактических затрат от запланированных);

- *центры реализации* — сбытовые подразделения, которым запрещается снижать цены для увеличения объема продаж, но вместе с тем предписывается стремиться к максимуму объема реализации;
- *центры прибыли* — подразделения, способные управлять на предприятии нормой прибыли исходя из реализации соответствующих элементов активной промышленной и маркетинговой политики;
- *центры капиталовложения* — где показателем эффективности служит «возврат капитала» (прибыль минус налог на используемый капитал).

Одновременно между фирмами растет число контактов, носящих стратегический характер, создаются совместные предприятия и крупные транснациональные структуры, позволяющие выйти за пределы страны на международные рынки. Достигнутая при этом маневренность и гибкость новых организационных структур ценится намного выше, чем единовременные успехи их товаров у потребителей.

Реинжиниринг представляет собой радикальные изменения (перепроектирование) деловых процессов на предприятии, направленные на достижение резких улучшений основных показателей деятельности компании¹.

В отличие от прежнего организационного управления, которое идет от структуры к функциям подразделений и сотрудников (исходит из возможностей конкретных служб, а не интересов организации), реинжиниринг идет от технологии процесса. В этом случае начинает работать новая парадигма: от общих принципов и стратегий к выбору необходимых, поддерживающих их функций. Жизнедеятельность предприятия рассматривается как серия бизнес-процессов² и бизнес-функций, а не должностных инструкций. При этом неважно, каким функциональным составом, главное — наиболее оптимальным образом обеспечить эти процессы.

Стратегия действий реинжиниринга включает формулировку базовых принципов хозяйственной деятельности, определение ассортиментной политики, стратегии конкурентной борьбы, технической, кадровой и финансовой политики, тактику рационального развития предприятия.

Основной принцип формирования стратегии развития во внешней среде — максимально возможное использование сильных сторон компании, а для внутренней среды — максимальное использование внутреннего потенциала и имеющихся резервов, последовательное устранение сбоев в работе и «узких мест». Общее управление осуществляется в едином комплексе логически взаимосвязанных процессов, направленных на достижение запланированного результата, в противовес известной тейлоровской теории, в основу которой заложено разделение задач для их выполнения на отдельные специализированные операции с последующим обменом данными между ними.

Одна из упрощенных схем управления предприятием, называемая *бизнес-моделью*, изображена на рис. 13.3. Она представляет собой систему из трех тесно взаимосвязанных контуров управления.

- Административно-организационный контур подразумевает комплексный механизм управления предприятием, в составе которого имеются иерархические ступени общей структуры управления, установлены рамки полномочий должностных лиц и несение

¹ *Организационное развитие* — это долгосрочная программа изменений в социальных процессах организации, ориентированная на формирование новых новок в поведении людей, которые будут способствовать повышению эффективности работы компании.

² В основе современных бизнес-процессов лежат международные стандарты¹¹ определяющие методологию организации бизнес-процессов, где целью управления бизнесом компании является не просто извлечение любой ценой максимальной прибыли, а долгосрочное прибыльное функционирование предприятия ответственности за принятые решения в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, системы морального и материального стимулирования за эффективные результаты труда.



Рис. 13.3. Бизнес-модель управления предприятием

- Информационно-координационный контур определяет количество, формы и состав требуемой нормативно-технической и учетно-отчетно и документации (база данных), структуру организации информационных потоков, сопровождающих все циклы деятельности предприятия, постановку учета и контроль, а также критерии оценки конечных результатов деятельности каждого структурного подразделения предприятия и его сотрудников.

- Функциональный контур включает всю взаимосвязанную и взаимозависимую совокупность сфер и функций деятельности работников предприятия, подробно расписанные в положениях о подразделениях и должностных инструкциях. Состав реализуемых Функций вытекает из миссии и стратегии компании, а также возможностей по их реализации.

Процесс разработки бизнес-модели не имеет четко обозначенной последовательности построения, так как связан с ключевыми направлениями в работе каждого конкретного предприятия. Принятие окончательного решения зависит от мотивации руководящего персонала и объективности представляемой информации, от жизненного цикла продукта, воздействий внешней и внутренней среды. Вместе с тем единственный принцип, который при этом должен быть жестко соблюден, заключается в том, чтобы интересы отдельных контуров управления в отношении достижения собственных Целей не противоречили интересам предприятия в целом.

Модели реорганизации систем управления ведущими зарубежными компаниями, разрабатывающими комплексные решения

стратегических проблем, строятся обычно на единой, но многоходовой концепции. Причем наряду с модулями программ по выработке целевых установок и основных направлений производственной деятельности, дающих планируемый результат, включается информационно-аналитический аппарат, связанный с организационным обеспечением конкурентоспособности производимой продукции. Такой аппарат ориентирован на: знание общего состояния рынка, интенсивности конкуренции на нем, покупательской способности потребителей; четкие представления о сильных и слабых сторонах конкурентов; объективную оценку ключевых проблем и возможностей предприятия (с учетом местной специфики нормативной базы и действующего законодательства). Указанную информацию можно получить, используя специальные маркетинговые исследования¹.

Однако новые инструменты управления в России не будут использоваться до тех пор, пока не станут необходимыми. Лишь соответствующий уровень развития экономики страны и культура ведения бизнеса обусловят востребованность высокого уровня современного менеджмента. Учитывая мировые тенденции стратегии реорганизации и приоритеты структурного перепроектирования производства, для создания в стране высокоэффективной, восприимчивой к достижениям НТП экономики требуется провести коренные изменения в существующей практике производственно-хозяйственного управления.

Организационно-структурные схемы на многих отечественных предприятиях не менялись в течение десятилетий и давно достигли потолка по прибыли и росту доходов. Для них типичными остаются пирамидальные, монолитно-бюрократические принципы организации и регулирования процессов производства, что не соответствует решаемым сегодня задачам, а также стратегически перспективным целям. Другими серьезными недостатками организационных структур управления являются на отечественных предприятиях:

- непрозрачность процедур и процессов принятия решений при чрезмерной замкнутости структурных подразделений на первых руководителях и, как следствие, перегрузка последних;
- отсутствие необходимой информационной поддержки предприятия, в частности, его коммерческо-сбытовой и финансовой деятельности;
- наличие у главных менеджеров множества заместителей с размытыми и пересекающимися функциями при отсутствии, например, финансового директора (несет ответственность за результаты финансовой деятельности), службы экономической безопасности (охрана интеллектуальной собственности, защита договорной базы и др.¹); руководителя службы управления изменениями.

Кроме того, функциональные задачи руководителями чаще всего и осуществляются обособленно друг от друга, от чего происходит отставание в совершенствовании оргструктуры производства от внедрения новых технологий. Предприятия, производящие широкий ассортимент изделий, относящихся к номенклатуре различных подотраслей и реализующихся на различных рынках, не имеют адекватного организационного оформления, от чего вся маркетинговая деятельность сосредоточивается в руках администрации. Гипертрофированная централизация коммерческих служб не позволяет выделить «ключевые факторы успеха» на отдельных сегментах рынка и оперативно их использовать. Отсутствие службы управления изменениями, которая обеспечивает адаптацию предприятия к постоянно меняющимся требованиям внешней среды, лишает персонал организационной способности эффективно и продуманно управлять собственным развитием².

Архаичность организационных структур, выражающаяся в гипертрофии функционального подхода, является препятствием на пути адаптации к современному рынку. Плюс к тому же сохраняющийся персонал старой школы, поскольку инициативные люди ушли с предприятий, когда начались их массовые обвалы. Не случай-но у ряда известных экономистов сформировалось мнение о том, что деньги — отнюдь не самое главное, чего не хватает российским предприятиям для возрождения¹. Основной дефицит в людях, способных организовывать и эффективно управлять производством, должным образом воспринимать и своевременно реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию.

Проводимые исследования показывают, что практически 90% неудач отечественной промышленности связаны с непрофессионализмом, неопытностью, низким образовательным уровнем или несоответствующим образованием руководителей предприятий. По данным экспертов, в России только 10,4% руководителей и их заместителей работают по специальностям, полученным в учебных заведениях. Техническое высшее или среднее образование имеют 85% высших руководителей промышленных предприятий, 13% — экономическое и 2% — гуманитарное. Для сравнения — в США на руководящей работе только 2% технических специалистов, остальные — это экономисты, юристы либо (и их большинство) профессионально подготовленные управляющие.

В США не редкость, когда во главе даже крупной компании стоит профессиональный психолог. В России переходного периода к рынку у большинства предпринимателей еще в недостаточной мере развится необходимый инстинкт выживания, характерный для западных компаний. Элементы деловой хватки и знания, которые должны быть максимально развиты и на них сконцентрированы основные усилия руководителей и собственников компаний, развиваются стихийно, длительное время находясь в зачаточном состоянии². В результате большая часть стоящих перед ведущими менеджерами задач не решается и решиться не может. В силу этого многие юридические лица оттягивают назревшую реорганизацию до последнего момента, когда зачастую становится уже поздно что-либо менять³.

Изжившие себя схемы управления требуют кардинальной реорганизации, приближающей их к форме, адекватной требованиям нового времени. Речь идет о реорганизации всей системы внутрифирменного управления, которая не соответствует закономерностям развития постиндустриальной рыночной среды. При этом для успешного ведения дел интересы высших менеджеров должны охватывать широкие сферы экономической и социальной жизни, так как им сегодня приходится считаться с реально существующими противоречиями между экономической целесообразностью, политической и социальной обстановкой, между логическими моделями оптимальных решений и общей нелинейностью реальной хозяйственной практики, между особенностями личности и теми требованиями, которые к ней предъявляются.

В целом каждое российское предприятие должно отвечать следующим условиям, характеризующим его внутреннее состояние и взаимоотношения с внешней средой.

- На предприятии должны быть достаточно развиты и согласованы три основных процесса: производство продукции, ее реализация, воспроизводство ресурсов и условия деятельности.
- Все внутренние производственно-финансовые процессы, подразделения и подсистемы должны функционировать в одном русле, находиться под единым управлением и быть скоординированными.
- Предприятие должно быть мотивировано к активному поведению на рынке, расширению рыночного присутствия и усилению своих позиций (особенно в случаях, когда таким рынком полностью или частично служит рынок государственных заказов).
- Предприятие должно владеть информацией о текущем состоянии и прогнозах ситуации на рынке и руководствоваться ею в процессе принятия решений.
- Предприятие должно чувствовать ответственность по отношению ко всем внутренним и внешним участникам производства, избегать принятия решений, нарушающих права работников, потребителей, акционеров, а также противоречащих интересам государства.

На рис. 13.4 представлены базовые направления совершенствования системы внутрифирменного управления на промышленном предприятии в общей системе модулей программ оптимизации организационной структуры управления, позволяющие создать условия для достижения стабильности и последующего развития производства в условиях постоянных изменений и нарастающей конкуренции товаропроизводителей.

Управление изменениями	Экономическая безопасность	Управление персоналом
Организационное и ресурсное обеспечение адаптации производства и его технологического процесса к требованиям НТП, постоянно меняющимся условиям внешней социально-экономической и рыночной среды, включая поиск и внедрение новых перспективных направлений деятельности	Защищенность производственного, научно-технического, интеллектуального и кадрового потенциала, деловой репутации предприятия, его договорной базы, торгово-сбытовой информации, выбор партнеров по бизнесу и др.	Постоянное развитие структуры и состава действующего на предприятии персонала в соответствии с целями и задачами организации, включая разработку политики и стратегии, а также корпоративную культуру, ориентированную на формирование в трудовом коллективе единой команды
<i>Модуль программ по выработке и реализации целевых установок стратегических и тактических направлений деятельности, исходя из реальных условий серии бизнес-процессов и бизнес-функций</i>		

<i>Модуль программ оптимизации оргструктуры финансово-экономического управления, объектами которого являются: источники финансовых ресурсов, финансовые ресурсы, финансовые отношения</i>		
Управление ассортиментом	Управление себестоимостью (затратами)	Финансовый менеджмент
Стратегическое планирование и оперативное регулирование ассортимента по товарным группам и подгруппам для достижения оптимальной величины соотношения между спросом и предложением, производственными, сбытовыми и сервисными возможностями предприятия и его смежников	Введение на предприятии постоянного (оперативного) и строгого учета результатов производственно-хозяйственной деятельности с целью выявления последствий принимаемых управленческих решений и оптимизации общего процесса управления предприятием	Стратегическое финансовое планирование (анализ прибыли и убытков, планирование денежных потоков, планирование агрегированного баланса) и оперативное регулирование с учетом уровня инфляции для сбалансирования денежных поступлений и платежей

Основные критерии эффективности внутрифирменного управления: финансовая (рыночная) устойчивость, платежеспособность ликвидность), деловая активность, рентабельность предприятия

Рис. 13.4. Базовые направления совершенствования организационной системы внутрифирменного управления на промышленном предприятии

Проблемными в настоящее время являются и другие важные составляющие производственно-хозяйственного управления: стратегическое планирование, инвестиционная и инновационная политика, маркетинг, логистика, контроль и контролинг, информационное обеспечение, социальная ответственность руководящего состава и собственников предприятий, связующие процессы (коммуникации). Многие нерешенные проблемы выходят за рамки деятельности отдельных предприятий. Перечисленные составляющие совпадают с задачами реструктуризации компаний. Их решение предполагает комплексный подход, поскольку все элементы аналитической, организационной и производственной деятельности на предприятии тесно взаимосвязаны¹.

На особом месте находится проблема повышения трудовой активности работающих, поскольку кроме оборудования в не меньшей мере в технологическом процессе участвуют талант специалиста, его квалификация, трудовые навыки и интуиция. Мировое промышленное производство не достигло бы современного уровня, если бы в работу не была включена огромная энергия людей. Человек превратился в личность, которая направила основную часть энергии на созидательный труд и обогатила свой характер такими качествами, как интеллектуальность, профессионализм, дисциплинированность, аккуратность. Все это потребовало гуманизации системы трудовых отношений, серьезного изменения социального статуса работников, превращения их в реальных, а не мнимых совладельцев предприятий².

Данное обстоятельство вынудило зарубежные корпорации применить различного рода системы участия персонала в капитале, прибылях, управлении³. Практику эффективного внутрифирменного управления и раскрытия резервов кадрового потенциала предприятий в рыночной экономике отечественным ученым еще предстоит исследовать. Но уже сейчас ясно, что разработка основ адаптации человека труда к рынку должна

включать не только решение проблем институциональных и структурных преобразований промышленности, но и реальные процессы перехода к рынку по социальным критериям.

Особая сложность отечественного менеджмента состоит в том, что он характеризуется динамизмом подходов и непредсказуемостью результатов, определяемых постоянными изменениями внешних и внутренних условий хозяйствования. Зачастую те управленческие решения и механизмы их реализации, которые еще вчера обеспечивали предприятию коммерческий успех, сегодня могут привести к прямо противоположному результату. Поэтому искусство внутрифирменного управления требует своевременной корректировки выбранной стратегии, постоянного поиска новых подходов к управленческим решениям, новых методов и инструментов их реализации. Более того, если организация стремится стать эффективной, то внутрифирменное управление должно быть совместимо с ее основной задачей, технологией и внешней средой, равно как и с потребностями ее членов.

Вместе с тем не следует забывать и о том, чтобы возможные перемены представляли собой запланированную реакцию на ожидаемое в будущем действие различных факторов, а не вынужденную реакцию на прошлые и вновь происходящие события. Без этого невозможны экономическая стабильность и достижение конкурентоспособности отечественной промышленности. Рациональное управление на предприятии помогает задействовать внутренние резервы, усиливает заинтересованность работников в повышении эффективности и качества труда. Затраты при этом небольшие, но дают быстрый и заметный результат. Доступность и быстрота отдачи — серьезные преимущества перед другими мероприятиями. Вот почему так важно в первую очередь навести порядок в области внутрипроизводственного управления, а потом использовать новые возможности, открывшиеся для предприятий в связи с переходом к рыночным отношениям.

Одной из эффективных современных управленческих технологий может стать технология, получившая название «система сбалансированных показателей» (ССП)¹. Она предусматривает возможность особым образом «оцифровать» компанию, т.е. выразить все бизнес-процессы через набор конкретных показателей и жестко привязать их к стратегии развития организации. Это позволяет определить, насколько развитие компании совпадает со стратегией и как выполняются планы. Очень часто топ-менеджмент ведет бизнес в направлении, известном только ему, не сверяясь с планами владельца компании.

Технология СПП делает бизнес прозрачным: становится понятно, куда компания движется и чего собирается достичь. Система сбалансированных показателей позволяет выразить в цифрах и оценить с точки зрения выбранной стратегии всю деятельность организации, ее материальные, финансовые и нематериальные ресурсы¹. Немаловажно и то, что при введении СПП появляется возможность ранней диагностики организационных проблем. Получив от системы тревожные сигналы, можно своевременно отреагировать и устранить причины проблем, а не бороться с последствиями их негативного проявления. На рис. 13.5 изображена структурно-организационная схема системы сбалансированных показателей.

В настоящее время в России система сбалансированных показателей наиболее востребована холдингами. Когда бизнес расширяется, происходят слияния, появляются многочисленные партнеры, собственники нередко перестают понимать, куда движется вся эта огромная и сложная бизнес-структура, каким образом оценить работу управления, стоят ли нанятые на работу менеджеры тех денег, которые им платят? Часто СПП внедряется из-за того, что владельцы и менеджеры не доверяют друг другу, поскольку имеют разные интересы. При этом собственник рискует своими деньгами, а менеджер — лишь репутацией и премией-бонусом. СПП конкретизирует задачи топ-менеджеров, как, впрочем, и остального персонала. Появляются четкие ориентиры и методы оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности.

Несмотря на многочисленные положительные факты, готовность большинства российских компаний к внедрению СПП специалисты оценивают как «низкую», поскольку для этого сначала требуется привести в порядок отечественную финансовую отчетность и адаптировать иностранные наработки к условиям национального рынка. Кроме того, СПП требует зрелости менеджмента, и прежде всего отказа от авторитарного стиля управления. На пути внедрения новой системы возникают препятствия в виде:

	Стратегия: Определение результатирующих показателей	Тактика: Определение задач, которые для этого необходимо выполнить, и оценочных показателей	Оперативное управление: Мониторинг
Финансы	Целевые финансовые показатели	Постановка процесса бюджетирова- ния (определение статей)	Доходы, расходы, контроль бюджета
Внешние процессы	Целевая доля рынка, завоевание клиентов	Задачи службы маркетинга по продвижению продукта Задачи отдела продаж по продвижению товара Задачи по созданию преимуществ нерыночными методами	Продажи, продвижение, выполнение маркетинго- вых задач
Внутренние процессы	Производство продукта с заданными потребитель- скими свойствами и се- бестоимостью	Задачи производственных отделов Задачи службы персонала	Производство, работа с персоналом, инфраструктурой

- барьера видения (не все сотрудники знают и понимают стратегию развития компании, поэтому трудятся лишь для того, чтобы получить заработную плату, а не для процветания компании¹);

- человеческого барьера (у менеджеров нет стимулов для реализации стратегии, поэтому они не связывают результаты своей работы со стратегическими целями работодателя);

- барьера ресурсов (многие организации не привязывают финансовые решения к стратегии);

- барьера управления (руководители не готовы тратить время на обсуждение стратегии с подчиненными).

Разработка типового проекта системы сбалансированных показателей включает ряд последовательных этапов. Во-первых, необходимо четко определить и формализовать цели организации. Например, абстрактное решение «оставить лидерство на рынке» или «удержать лидерство» целесообразнее заменить на конкретные показатели. Такими показателями могут быть: за такой-то срок объем прибыли компании должен вырасти на такую-то величину, доля фирмы на рынке увеличиться на столько-то процентов и т.п. Во-вторых, требуется выделить и четко обозначить направления деятельности и основные задачи, которые

необходимо решить для реализации поставленных целей (за счет чего будет достигнут запланированный рост, насколько снизятся издержки производства и повысится производительность труда или оборудования).

В-третьих, требуется выявить причинно-следственные связи и факторы, влияющие на производственно-хозяйственную и бытовую деятельность, и на их основе составить *карту стратегических задач*, обобщающую цели и методы их достижения. В-четвертых, предполагается определение точных измерителей. Степень выполнения каждой стратегической задачи и достижения общей цели нужно оценивать цифровыми показателями. Причем формализовать и «оцифровывать» придется в числе прочих показателей лояльность персонала и степень удовлетворенности клиентов товарами и услугами. Сделать это можно при помощи опросов, в которых респонденты оценивают показатель, например, по 5-балльной шкале. В итоге формируется *карта показателей*. При ее соотнесении с картой задач можно установить, реализуется выбранная стратегия или нет.

В-пятых, необходимо интегрировать ССП в общую систему управления предприятием. Для этого на основе ранее разработанных показателей распределяются финансовые и человеческие ресурсы, намечаются зоны ответственности за выполнение задач, совершенствуется система мотивации персонала. Для каждого руководителя формируются *приборные панели менеджеров*, включающие показатели, необходимые для контроля выполнения заданий.

Следует отметить, что ССП, не подкрепленная конкретными управленческими решениями на высшем уровне, будет носить формальный характер. К тому же ССП должна «пронизывать» всю компанию, а не только управленческую «верхушку». В идеале реализация стратегии организации должна стать общей целью для всех ее сотрудников. Любой член трудового коллектива должен осознавать, какой вклад в реализацию общей стратегии он внес, выполнив свою работу¹.

13.4. Эффективность менеджмента и пути ее повышения

Когда оценивается управление, то оценивается разумность того выбора, который менеджеры делают из доступных им альтернативных вариантов действий. Менеджеров всех уровней оценивают и по следующим критериям; результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами). При этом учитываются конкретные цели управления хозяйственным процессом, в соответствии с которыми осуществляется некий план (программа), чьи ценности лежат в их основе (интересы каких групп отстаиваются), а также, насколько эффективным в действительности оказывается этот план.

Другой аспект оценки можно назвать оценкой рациональности программы или плана. Рациональной можно назвать программу, в основе которой заложены реальные данные, способствующие достижению поставленной цели. Любое утверждение о том, «рациональна» или «нерациональна» управленческая деятельность, спорно, если четко не определены цели, преследуемые в этой деятельности. Например, можно временно решить наиболее острые производственные проблемы, но при этом лишиться возможности долговременно поддерживать стабильность всего производственного процесса. В данном случае программа считалась бы рациональной, если бы оценивалась с точки зрения единовременных успехов, и нерациональной, если бы оценивалась в долгосрочном плане.

Из-за отсутствия четкой формулировки критериев, по которым оценивается рациональность конкретных решений или программ, в литературе, посвященной проблемам управления, по этому поводу нет единого мнения¹. Схожая ситуация сложилась и с понятием «эффективность», поскольку рациональное решение (программа), как правило, считается наиболее приемлемым, а значит, и эффективным. Уточним, что же такое эффективность и чем она отличается от эффекта? Для выявления разницы рассмотрим два показателя, в частности *эффект* общественного производства (рассчитывается по критерию максимизации роста национального дохода) и *эффективность* общественного производства (определяется сопоставлением эффекта с затратами на производство или использованными в производстве ресурсами).

Под эффективностью может пониматься также определенная характеристика, которая отражает степень приспособляемости хозяйственной системы любого уровня к качественному и своевременному выполнению предписанных ей функций и задач. В управлении термин «эффективность» — не только одно из наиболее часто употребляемых слов, но и слово, под которым зачастую подразумевается оценка конкретных ценностей, экономия (сокращение расходов) или простое одобрение. Термин «эффективность» часто применяется и в более специальном смысле, и именно как органическое единство действенности и целесообразности. В данном случае под действенностью подразумевается способность трансформировать имеющийся потенциал в запланированный результат, а целесообразность характеризует выбор направлений, форм и мер воздействия на соответствующие субъекты рынка для достижения оптимальных результатов при решении различных экономических проблем.

В широком смысле «эффективность» служит синонимом термина «рациональность». Узкое определение эффективности связано с тем, что люди, столкнувшись с проблемой выбора, не могут справиться с

реальностью во всей ее сложности и прибегают к некоей упрощенной ее модели. Очень часто при этом применяется разделение возможных последствий программы на три части:

- (1) — последствия, которые преследуются или избегаются, -позитивные и негативные ценности, подлежащие сравнению при оценке результатов;
- (2) — последствия, к которым лица, принимающие решения, относительно безразличны (для них не имеет большого значения, осуществляются эти последствия или нет);
- (3) — альтернативные последствия, от которых, проводя эту программу вместо другой, они вынуждены отказаться, — то, что экономисты называют *вмененные издержки* (издержки выбора, характеризующиеся тем, что имеются другие возможности использования имеющихся средств)¹.

Такое разделение можно проиллюстрировать на упрощенном примере муниципальной программы построения водоочистной станции. (1) — Результатом, с точки зрения которого Муниципальный совет будет оценивать это предложение, может быть улучшение качества питьевой воды. (2) — Для оценки результата может не иметь большого значения, завозится ли песок для фильтров автотранспортом или баржей. (3) — Совет может измерять вмененные издержки этого проекта с точки зрения ассигнования фондов, которые иначе могли быть использованы на ремонт дорог или остаться у налогоплательщиков.

Нужно подчеркнуть, что эти различия результата не логические, а психологические. Под какую категорию подпадает результат -будет зависеть от того, какими ценностями руководствуется лицо, принимающее решение. Следовательно, различия между тремя видами результатов программы субъективны: они зависят от человека, принимающего решение¹. Необходимость сделать выбор фокусирует внимание на определенных желательных и нежелательных результатах.

В качестве целей, или задач, рассматривается достижение желательных и избежание нежелательных результатов с использованием различных средств. Однако в отношении оценки этих средств нет критериев предпочтения, кроме одного --в какой степени один набор средств связан с большими допустимыми издержками, чем другой. В таком случае эффективность решения определяется как отношение чистых положительных результатов (превышение желательных последствий над нежелательными) к допустимым затратам.

Решение можно назвать эффективным, если наилучший результат достигнут при заданных вмененных издержках или если заданный результат получен при самых низких издержках выбора. С точки зрения этого определения, если бы Муниципальный совет (из вышеприведенного примера) рассматривал три альтернативных плана постройки водоочистной станции стоимостью в 1 млн долл. каждый, то эффективным был бы тот вариант, который позволял бы получать воду самого высокого качества. И наоборот, если бы совет рассматривал три варианта, каждый из которых предусматривал строительство станции с одинаковым уровнем очистки воды, то эффективной станцией была бы признана наиболее дешевая из них.

Критерий эффективности — это приближенное выражение критерия рациональности при принятии решений. Суждение о том, какой выбор эффективен, как и суждение о том, какой выбор рационален, всегда делается относительно проводимых в жизнь ценностей. Поэтому, когда измеряют или оценивают эффективность, следует знать, какие или чьи ценности (интересы) максимизируются. Определив их, можно определить, как измерить достижение этих ценностей.

Следующая задача -- соединение степени достижения ценностей с конкретной практической деятельностью, т.е. прогноз того, какие результаты будут достигнуты, если избрать именно данный вариант управления. В итоге требуется взаимно сопоставить эти результаты с издержками выбора.

Прежде чем измерять результаты, на первом этапе необходимо определить систему ценностей или задач, с точки зрения которых должна проводиться оценка. Выявление приоритетных задач, решение которых поддается измерению, — самый трудный этап в оценке эффективности, поскольку оценка управления имеет смысл только после того, как четко и правильно определены задачи. Второй и третий этапы оценки — определение того, какой уровень результатов достигнут, как различные варианты управленческих действий повлияют на этот уровень. Ответы на эти вопросы обычно требуют специальных экономических исследований.

Очень часто измерить результаты относительно легко, но соотнести их с программами чрезвычайно трудно. В частности, можно оценить потери от производственного брака с достаточной степенью точности, но определить, как отразятся на этом показателе дополнительные ассигнования на обеспечение высокого качества, весьма затруднительно. Здесь возможны только самые приблизительные эмпирические оценки. Ситуация с оценочными показателями в иерархических структурах производственно-хозяйственного управления еще сложнее. Поэтому гораздо легче измерять эффективность различных инструментов и процедур механического и рутинного характера¹.

Заключительный этап оценки эффективности — сравнение результатов по их затратам.

Экономическая эффективность в контексте менеджмента выражает сопоставление количества затрат, которые фирма использует, чтобы произвести единицу продукции, в сравнении с аналогичными затратами конкурирующих организаций. Увеличивая количество производимой продукции и расширяя круг потребителей, сохранив при этом неизменным уровень затрат, компания повышает свою эффективность. Если количество и качество произведенной продукции остаются неизменными, а затраты уменьшаются, то и в этом случае экономическая эффективность компании повышается.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала; по объему передаваемой информации; по качеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев. К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся также: снижение трудоемкости и сроков обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала; улучшение качества управления и организации труда, сокращающее потери рабочего времени; повышение культуры управления и т.д.

Общая оценка эффективности управленческого труда (Эу) может быть получена исходя из следующей формулы:

$$\sim = \frac{\text{Суммарный эффект (результат)}}{\text{Суммарные затраты управленческого труда}}$$

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов и количественной оценки отдельных видов выполняемых работ. Поэтому для измерения эффективности управленческого труда часто применяются косвенные методы. При этом следует иметь в виду, что результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что касается затрат, то они представляют собой живой и овеществленный управленческий труд.

Чтобы выжить в постоянно меняющейся рыночной среде и быть успешной в течение долгого времени (достигать свои цели), организация должна быть эффективной, действенной, производительной, результативной. По определению известного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность — что «правильно делаются эти самые вещи». И первое и второе одинаково важно. Все передовые компании, добившиеся значительных успехов, делали «правильные вещи», выбрав цель, которая соответствовала какой-либо важной потребности, существующей в мире.

Производительность как количественное выражение эффективности — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе¹. В широком смысле — это относительная эффективность и экономичность организации. В количественном выражении — объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность.

Ключевой составляющей производительности является качество производимой продукции. Производительность является особо важным показателем в условиях конкурентной среды, поскольку потенциальный потребитель, у которого есть свобода выбора, всегда предпочтет продукцию более производительной организации. Из-за этого менее производительная организация в конечном итоге потерпит крах.

Длительная стабильность и устойчивость фирмы, успех ее хозяйственной деятельности в значительной степени определяются не только общей экономической эффективностью, но и действенностью используемых организационных рычагов и методов ее достижения и повышения. Успешным решением считается такое, которое реализуется результативно и эффективно. Действенность отражает то, насколько активно и правильно осуществляют менеджеры свою деятельность, тогда как эффективность определяет степень достижения поставленных целей.

Если фирма успешно достигает цели по объему продаж, но из-за установившихся низких рыночных цен не имеет запланированного дохода, то она действенна, но не эффективна. Если фирма имеет низкие затраты на единицу выпускаемой продукции, но не может своевременно приспособиться к меняющимся запросам потребителей, то она эффективна, но не действенна.

В реальной практике почти все действия в бизнесе в чем-то эффективны и в чем-то действенны. То есть долговременный успех фирмы зависит от ее возможности быть эффективной и действенной. Путь к успеху в бизнесе открывается для фирмы, даже если она чуть более эффективна и действенна, чем другие фирмы-конкуренты или чем она была раньше.

Таким образом, даже очень незначительные достижения в снижении себестоимости продукции (эффективности) или увеличении на рынке доли продаж (действенности) могут существенно повысить прибыльность и гарантировать успех. Для решения вопросов, как сделать организацию успешной, как

руководителю свести вместе идею и ее реализацию, чтобы выполнить работу силами других людей и при этом результативно и эффективно, что в действительности может сделать руководитель, чтобы поднять производительность, — простых и надежных схем и формул не существует. Но в области управления есть проверенные практикой теории, которые дают возможность менеджерам выработать оптимальный подход к достижению указанных целей.

Базовые критерии достижения успеха менеджмента в хозяйственной практике были выделены американскими исследователями Питерсом и Р. Уотерменом, обобщившими опыт ведущих компаний США в книге «В поисках эффективного управления». Авторы книги считают ключевыми следующие характеристики успешного менеджмента.

- Ориентация на действенность и достижение успехов. При этом у передовых компаний стандартная процедура деятельности такова: «Экспериментируй, испытывай, елай, проверяй». Старший управляющий «Диджитал Эквипмент орпорэйшн», например, говорит: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и засаживаем их на неделю в комнату. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании, для того чтобы в постоянно изменяющихся условиях сохранить свою динамичность и противостоять неповоротливости, проявляющейся по мере увеличения размеров фирмы, очень богат.

- Лицом к потребителю. Передовые компании ориентируются на запросы людей, которых они обслуживают, предлагая потребителям высокое качество, надежность, хорошее предпродажное и послепродажное обслуживание своих товаров. Многие инновационные фирмы получили свои лучшие производственные идеи от своих клиентов. Это происходит в результате того, что они внимательно изучают потребности и пожелания клиентов.

- Самостоятельность и предприимчивость, компании, склонные к нововведениям, способствуют тому, чтобы в организации было много самостоятельно мыслящих лидеров и рационализаторов. Так, известная компания «3М» описывается в литературе как «настолько ориентированная на инновации, что сама атмосфера в ней отличается от принятой в крупной корпорации, и скорее представляет собой сеть лабораторий и уютных местечек, заполненных возбужденными изобретателями и бесстрашными предпринимателями, которые позволяют своему воображению действовать во всех направлениях». Они не пытаются держать всех в узде, чтобы ограничить творчество. Наоборот, там каждый вовлечен в общее дело. При этом поощряется оправданный риск и всячески поддерживаются интересные начинания.

- Производительность — посредством людей. Достигается при отношении к персоналу предприятия как к главному источнику качества продукции и росту производительности труда. Передовые компании, как правило, не считают капитальные вложения основным источником повышения эффективности производства. Председатель «Тексас Инструменте» Марк Шеферд говорит об этом так: «...в каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только рабочую пару рук». Каждый из его 9000 работников, участвуя в кружках качества, вносит вклад в блестящие достижения компании в сфере производительности.

- Связь с жизнью и верность своему делу. Бывший председатель ШМ Т. Уотсон утверждал, что «основная философия организации» играет гораздо большую роль в достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков». А Эдвард Харенс, бывший главный управляющий преуспевающей компании «Проктер энд Гэмбл», говорил: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы».

- Простота формы, минимальный штат управления.

- Свобода и жесткость одновременно. Как правило, лучшие компании предстают одновременно централизованными и децентрализованными. С одной стороны, они распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов, с другой — они фанатики централизма в том, что касается немногих стержневых ценностей, которым они подвержены. Известная компания «3М» характеризуется открыто организованным хаосом, окружающим своих лидеров в производстве. Однако, как утверждают аналитики, своих главных установок (например, по качеству и надежности продукции) она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом.

Одна из важнейших задач менеджмента — сделать человеческие ресурсы максимально продуктивными. Решение данной задачи предполагает создание условий, при которых потенциал производственного персонала будет использован наилучшим образом. Считается, что необходимыми условиями успеха современного эффективного менеджмента являются следующие:

- 1) единое, целостное восприятие поступающей информации — менеджер и подчиненные должны иметь целостное (а не частичное), единое аналоговое восприятие (одной модальности) цели, стратегии их достижения, способов вознаграждения;

- 2) открытый кинестетический канал — позволяет подчиненным, чувствуя добро вокруг себя, выбрать более правильное поведение для достижения требуемого от них результата;

3) формирование ресурса успеха¹ — означает помощь сотрудникам фирмы полнее раскрыть свой внутренний потенциал, для чего следует отмечать каждое даже самое небольшое их достижение, формируя таким образом ресурс успеха (предполагает постоянную обратную связь персонала с руководством);

4) высокий уровень управленческой культуры — предполагает: стратегическое мышление и стратегический ресурс успеха; социальную ответственность предприятия перед обществом; способность организовать конструктивное взаимодействие; вознаграждение за результаты; обоснованный риск, постоянное стремление к активному действию, обновлению, самосовершенствованию, самоутверждению² и т.д.

Кроме того, для достижения эффективности менеджмента требуются постоянный поиск новых рынков сбыта производимой продукции, своевременная разработка и внедрение новых продуктов и услуг, совершенствование технологии и повышение качества выпускаемых изделий, наращивание объемов производства, улучшение сервиса для потребителя и др.

Все названные выше условия, критерии и свойства являются характеристиками успешной управленческой деятельности. Они подчеркивают жизненную важность и острую необходимость своевременного овладения основными функциями менеджмента и видами управленческого мастерства — творческого опыта, аналитического мышления, администрирования, компетентности, умения принимать оптимальные решения, способности эффективно взаимодействовать с людьми и др.

¹ Ресурс успеха имеет две взаимодополняющие составляющие: стратегическую (характерна для высшего руководства, мотивирующего сотрудников на достижение стратегических целей) и ситуационную. Следует отметить, что система наказаний способна быстро израсходовать ресурс успеха.

² В постперестроечной России движение по иерархической лестнице в первую очередь происходило после удачной самопрезентации (способность хорошо себя преподнести), а не при самоутверждении (достижение конкретных результатов). По этой причине, не имея прочной основы самоутверждения, многие высшие руководители стремительно «срывались» с командных высот или, ради сохранения карьеры, не задумываясь, делали то, что прикажут.

Глава 14

Современный российский и зарубежный менеджмент: возможности и опыт использования

14.1. История, особенности и методологические принципы формирования российского менеджмента

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно - со второй половины XIX в. Целью подобных исследований был поиск методов рационального выполнения производственных операций. Если ведущие зарубежные школы менеджмента преимущественно основывались на эклектике¹ и эмпирике², то в России акцент делался на научной организации труда и систематизации научных знаний об управлении³.

Первые шаги в развитии организационно-управленческих идей в России⁴ — это две основные группы управления: организационно-техническая и социальная.

Организационно-техническая группа сформулировала концепции: организаторского управления, физиологического оптимума, узкой базы, производственной трактовки управленческих процессов.

Социальная группа управления разработала: концепцию теории организационной деятельности, социально-трудовую концепцию управления производством, концепцию теории административной емкости.

Развитие НОТ (организационно-управленческих идей)⁵ в России происходило на основе полученных практических данных, а также ускоренного развития таких наук, как физиология и психология человека, социология, организация производства, математика, статистика и др. XX век заслуженно считается веком, положившим начало отечественной школе управления. Можно выделить следующие основные вехи научной организации труда и управления:

- 1911 г. -- И. Семенов, А. Пайкин. Курс лекций «Организация заводского хозяйства»: сформулированы основные «законы организации производства и НОТ»;
- 1920 г. — Петербургский политехнический институт, Московское высшее техническое училище: формулирование законов научной организации производства и НОТ, «закона наименьшей цепной связи», «закона ритма», «закона параллельной последовательности работ», «закона фронта работ», «закона реальных условий».
- 1920 г. — А.А. Богданов. Разработал принципы новой науки о законах организации, действующих в технике, экономике и политике, обосновал необходимость их системного изучения.
- 1935 г. — О.А. Ерманский. Разрабатывая теорию рационализации управленческого труда, «закон организационной суммы», пришел к выводу, что в будущем все станут руководителями, так как соотно-

шение исторически складывается так: в XIX в. отношение руководителей к подчиненным 1:1000; 1914 г. — отношение 1:12; 1920 г. — отношение 1:5. В недалеком будущем, считал он, это отношение будет 1:0. Тейлор, например, считал идеальным отношение 1:3.

- 1938 г. — А.К. Гастев. Обосновал приоритет человека над организацией. Разработал концепцию «узкой базы»: рабочий у станка есть «директор своего предприятия». Вывел циклическую последовательность НОТ: «расчет детали — ее установка — обработка -контроль — систематизация полученных результатов — расчет». Начал создавать Центральный институт труда (ЦИТ), на который были возложены задачи исследования, разработки и практического внедрения в промышленность наиболее совершенных и прогрессивных методов организации труда и производства, подготовки кадров, усовершенствования орудий труда.

П.М. Керженцев над проблемами НОТ работал в то же время, что и А. К. Гастев. Он написал ряд книг и брошюр, в частности: «НОТ научная организация труда», «Организуй сам себя», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора». Никто из американских основоположников НОТ • ни Ф. Тейлор, ни Ф. Джиллбрет, ни Г. Эмерсон — не изложил так четко и ясно сложное понятие научной организации труда, как это сделал П.М. Керженцев. Он различал в широкой «нотовской» проблематике три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления — научную организацию труда, производства и управления.

480

IV. Менеджмент макро- и микроэкономики...

- 1950 г, — Ф.Р. Дунаевский. Разработал «теорию административной емкости», т.е. способности одного администратора руководить определенным количеством лиц.
- 1972 г, — Д.М. Гвишиани. Провел систематизацию и анализ американской теории управления.
- 1970—1990 гг. — Разрабатывались математические методы оптимального планирования, прогнозирования, контроля; разрабатывались различные модели оптимизации в экономике и управлении; одновременно происходит осознание важности организационной культуры, мотивации и демократизации управления.

В процессе эволюции управленческой мысли менялись приоритеты доминирующих целей: производительность труда — мотивация — поиск внутренних источников повышения эффективности и рентабельности труда (через снижение затрат, повышение качества продукции, организационную культуру, мотивацию, лидерство, системы трудовых отношений) — качество продукции и труда — время перестройки и реагирования организации на изменения внешней среды. В табл. 14.1 представлены этапы эволюции управленческой мысли в соответствии с развитием научно-технического прогресса (НТП).

Таблица 14.1

Эволюция управленческой мысли в России и научно-технический прогресс

<i>Начало работ</i>	<i>Доминирующий предмет исследования</i>	<i>Желаемые результаты, цель</i>	<i>Методы и инструменты, способствующие реализации</i>
1	2	3	4
Первая четверть XX в.	Работа	Интенсификация труда, повышение производительности труда	Конвейер, хронометраж, создание эргономических условий труда
	Человек и его мотивация	Интенсификация труда индивида, повышение производительности его труда	Системы стимулирования труда, выявление потребностей и ситуации, влияющих на потребности
	Группа	Интенсификация труда группы, повышение производительности труда группы	Выявление стимулов, влияющих на организационное поведение

Окончание табл. 14.1

1	2	3	4
30-40-е годы XX в.	Администрирование и поиск эффективных форм организации работы и управления	Поиск внутренних источников эффективности управляющей системы	Конвейер, методы НОТ, сетевое планирование, система должностных инструкций и т.д.
50-е годы XX в.	Автоматизация производственных и технологических процессов, внедрение групповой технологии	Сокращение времени производственных циклов, повышение производительности труда и качества продукции	Метод групповой технологии, унификация деталей и сборочных единиц, технологических процессов
60-е годы XX в.	Автоматизация проектирования	Сокращение времени на подготовку производства, обеспечение быстрой сменяемости изделий	Методы унификации и стандартизации, классификация и кодирование продукции и технологических процессов
70-е годы XX в.	Автоматизированная интеграция производственных процессов с процессами проектирования	Обеспечение гибкости производства и быстрой сменяемости моделей продукции	Создание ГАП, роботов, САПР, САПР/АПП (САО-САМ системы)
80-е годы XX в.	Широкое внедрение ЭВТ, телекоммуникаций, локальных и глобальных сетей ЭВМ, систем с искусственным интеллектом	Обеспечение быстрой сменяемости изделий, гибкости производства, качества продукции, быстрых реакций на изменения внешней среды	Методы маркетинга (выявляющие НОВЫЙ спрос), внедрение методов оптимизации и логистики
90-е годы XX в.	Проектирование и интеграция бизнес-процессов	Обеспечение конкурентных преимуществ за счет быстрой перестройки организации на новый бизнес, новую продукцию или технологию, новый рынок или потребителя	Методы и инструменты маркетинга, локальные и глобальные сети

сти (социальная поддержка нуждающихся, здравоохранение, образование, культура, национальная армия и др.), устранения загрязнения окружающей среды и т.д.

Следовательно, при рыночных отношениях роль государства должна оставаться значительной и состоять в обеспечении экономической стабильности, конкуренции, защите интересов населения от эгоистических интересов частных собственников. Без учета этого ситуация, сложившаяся в России за последние 10 лет, может обернуться следующими негативными последствиями:

- снижением территории страны с 1/6 до 1/9 доли территории земного шара;
- сокращением количества населения с 300 до 145 млн человек;
- длительным системным кризисом, означающим провал всей экономики;
- резким снижением валового национального продукта;
- снижением рентабельности вплоть до закрытия многих национальных предприятий;
- постоянным ростом неплатежей за выполненную работу;
- резким снижением уровня и качества жизни подавляющей массы населения;
- резким снижением продолжительности жизни населения;
- ростом загрязнения окружающей среды;

- ростом числа серьезных заболеваний и ухудшением здоровья населения;
- масштабным ростом коррупции и преступности;
- длительными военными конфликтами на Юге России и т.д. Эти обстоятельства в целом свидетельствуют о неадекватном

содержании и составе функций управления в процессе перехода от централизованной административной системы управления экономикой к децентрализованной рыночной, об отсутствии эффективного государственного менеджмента в перестроечный и постперестроечный период управления страной¹, а также об исключительно неэффективном управлении частным капиталом приватизированными в период реформ промышленными и прочими объектами народного хозяйства. Этому процессу во многом способствовало резкое снижение объемов вложений в отечественную науку. Результатом стал тот факт, что в настоящее время в России развитие

¹ До настоящего времени нет четко сформулированных и обнародованных, понятных всему населению стратегических и тактических целей развития, приоритетов в экономике, политике, обороне, науке, технике, культуре, социальном обеспечении и т.д. В России идеология и политика превалируют над экономикой, частная собственность возведена в культ.

экономической теории значительно отстает от потребностей практики менеджмента.

Проводимая переориентация экономики страны затрагивает не только механизмы макроэкономических процессов, таких, как структура потребления и накопления, структура собственности, отраслевая и технологическая структура экономики, но в значительной степени касается взаимодействия государственных и рыночных механизмов на всех стадиях воспроизводственного процесса, что непосредственно связано с менеджментом. Воспроизводственная концепция менеджмента охватывает ключевые проблемы развития экономики, ее эффективности.

Следовательно, необходимо определить, какие экономические теории должны быть основой модели управления, как принципы, механизмы и методы регулирования вписываются в закономерности успешного социально-экономического развития экономики России.

Быстрое движение и управление информацией, создание новых информационных технологий кардинально изменили и упростили многосложное иерархическое и горизонтальное управление на предприятиях и связи между ними. В то же время обсуждения и интервью более чем с тысячей старших должностных лиц и академических экспертов США позволили ряду известных специалистов утверждать, что текущая парадигма менеджмента не адекватна новым требованиям даже на Западе. Эти обсуждения дали возможность выявить 12 взаимосвязанных ключевых характеристик наиболее развитых предприятий (табл. 14.2).

Необходимо отметить, что две наиболее влиятельные силы конца XX в. — рождение и распространение новых знаний и быстрое развитие наукоемких технологий, являющихся продуктом расширяющегося знания, — требуют пересмотра традиционной парадигмы управления бизнесом. Использовать потенциал этих движущих сил и управлять ими эффективно в современной глобальной рыночной среде — важнейшая задача менеджмента.

С позиций повышения качества управления следует выделить и ряд других его элементов: использование современных информационных технологий; налаживание эффективных коммуникаций; формирование организационных структур в государственном и частном секторах экономики; процедуры и процессы обоснования и принятия управленческих решений; проблемы децентрализации Управления. Необходимо также исследование воздействия всех этих элементов на обеспечение экономической безопасности.

Изменение целей производства не может не отразиться на содержании концепции управления и управленческих структурах, так как при этом расширяется круг задач экономического анализа, связанных с поиском оптимальных условий изготовления и реализации товаров, оценкой хозяйственного риска, прогнозированием поведения конкурентов и др. Следовательно, появляется необходимость во внутривидовых изменениях, ориентированных на систему стратегического планирования и организационное обеспечение принимаемых решений. Производственные структуры организации, только реагирующие на перемены, но не планирующие и не готовящие их в новых экономических условиях уже нельзя считать эффективными. На рис. 14.1 отражены революционные изменения в технологиях управления, организации и лидерстве, происшедшие в лидирующих странах¹.

Для России важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, являются не только уровень экономического и научно-технического развития общества, но и менталитет нации. Прежняя концепция 90-х годов XX столетия не учитывала указанных особенностей. Методологический принцип формирования российского менеджмента заключался в прямом копировании западной теории менеджмента. Это выражалось в использовании в управлении экономикой зарубежной модели менеджмента в готовом виде¹.

Но бездумное копирование западного опыта, не адаптированного к условиям нестабильной экономики переходного периода в Российской Федерации, не принесло ожидаемых позитивных результатов. Напротив, системный кризис, спровоцированный реформаторами-монетаристами, «шоковой терапией» и ваучеризацией, лишь усилился.

Следующий методологический принцип формирования российского менеджмента заключался в адаптации западного менеджмента. Это предполагало частичный учет особенностей российской ментальности, приспособление западной теории и практики к современным российским условиям.

Но здесь возникла проблема, какую из зарубежных теорий менеджмента следует адаптировать, поскольку известные системы управления Западной Европы, США и Японии существенно различаются. При любом однозначном выборе появляется риск использовать теорию и практику, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического и научно-технического развития вышеназванных стран, ментальность их населения.

И действительно, на практике адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, также не дали отечественной экономике то, чего от них ожидали. В данном случае уместно вспомнить известное утверждение А. Маршалла: «Экономическая наука — это не совокупность конкретной истины, а лишь орудие для открытия конкретной истины». Чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем, нам необходимо критически переосмыслить прежний отечественный и зарубежный опыт хозяйственного управления и создать собственную концепцию менеджмента². Это наилучшее решение в условиях недостаточной стабильности и неопределенности российской экономики.

Новая концепция предполагает одновременный учет существующей российской действительности и использование передового мирового опыта управления, причем адаптированного к местным экономическим условиям. При этом должно отсутствовать как слепое копирование успешного западного и восточного опыта, так и полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. Кроме того, следует воспользоваться концепцией известного американского специалиста в области менеджмента П. Друкера, который в качестве ключевого ресурса современной экономикой знания. Необходимо согласиться с ним в том, что переходу развитых стран к экономике знания предшествовал длительный путь развития, сопровождавшийся тремя ключевыми революционными фазами.

В течение *первой фазы*, приведшей к индустриальной революции, знания прилагались к орудиям труда, процессам производства и производимой продукции.

Во *второй фазе* знания применялись к изучению труда и его организации. В течение предшествующих столетий не наблюдалось заметного роста производительности труда. Однако после соединения знаний с процессом труда начался взрывообразный ее подъем (удвоение каждые 18 лет). Тем самым было заложено начало революции производительности.

Третья фаза развернулась после Второй мировой войны и была связана с применением знаний к использованию самих знаний. Она представляла собой революцию менеджмента. Как отмечает П. Друкер, потребовалось сто лет, чтобы индустриальная революция охватила весь мир. Революция производительности достигла этого примерно за 70 лет, революция менеджмента приобрела всемирный характер менее чем за 15 лет.

По мнению П. Друкера, новое общество становится обществом организаций, главная функция которых -- производительное использование накопленного знания, постоянное совершенствование и развитие всего, что с ним связано, налаживание непрерывного инновационного процесса. В передовых странах накопление знаний требует сегодня больше затрат, чем традиционные инвестиции в основной капитал. Отдача знаний, их производительность становятся решающим фактором конкурентоспособности предприятий и организаций.

При сопоставлении истории социально-экономического развития России с концепцией П. Друкера можно сделать вывод о том, что страна не прошла еще через революцию производительности и менеджмента. Иначе говоря, знания уже применяются к орудиям труда, технологиям и продуктам труда, но еще в недостаточной степени — к самому труду и к управлению трудом. Очевидно, что России необходимо в исторически приемлемые сроки пройти и рево-

14. Современный российский и зарубежный менеджмент...

люцию производительности, и революцию менеджмента одновременно.

14.2. Развитие кадрового менеджмента в России

Кардинальные изменения, происходящие в российской экономике, неизбежно влекут изменения в управлении персоналом на передовых предприятиях. Новые качества персонала, новые требования, применяемые в работе с людьми, обусловили необходимость применения более эффективных методов управления кадрами. Изменились качественные характеристики и роль менеджеров по персоналу. В частности, его роль сместилась из области практического администрирования, учета кадров и социального обеспечения в область стратегии, прогнозирования и услуг. Главными задачами менеджера по управлению персоналом стали:

- предвидеть перемены и своевременно готовить к ним персонал;
- разрабатывать технологии сближения целей и потребностей компании и работника;

- дать возможность работнику удовлетворить свои потребности, не нарушая интересов компании-Изменения произошли по многим направлениям, постепенно оказывая влияние на значимость и статус профессии менеджера по персоналу. Он становится неотъемлемой частью эффективного ведения бизнеса, увеличивая стоимость компании через повышение качества и квалификации действующего персонала. От него требуется профессиональный анализ данных о рынке труда, конкурентах, новых технологиях работы с персоналом, своевременного прогнозирования тенденций развития рынка и его соответствии с этим — своевременного развития персонала. При этом наиболее важной задачей менеджера по персоналу является формирование лояльности и надежности работников, поскольку последние в современных условиях рассматриваются в качестве стратегических активов любой компании: человеческие ресурсы управляют и влияют на другие виды ресурсов.

Основные этапы развития кадрового менеджмента в России могут быть представлены следующими периодами:

- до 1995 г. — «Учетная функция»: кадровый учет; организация обучения и повышения квалификации;
- 1995—1998гг. — «Переходный период»: кадровый учет, организация обучения и повышения квалификации, структура и штатное расписание, социальные программы;
- после 1998 г. — «Управление персоналом»: обучение и развитие персонала; опенка и мотивация персонала; социальные программы; корпоративная культура; структура бизнес-процессов; учетная и административная функции.

Общая динамика развития управления кадрами на российских предприятиях ориентирует на постепенный переход от кадровой заботы к менеджменту персонала, от менеджмента персонала — к управлению человеческими ресурсами (основные различия управления персоналом и управления человеческими ресурсами приведены в табл. 14.3). Однако в реально существующей практике не все фирмы и компании сориентированы таким образом. Сдерживающими факторами являются: традиционный консерватизм отечественных компаний в области менеджмента; отсутствие в России достаточно опыта и культуры управления персоналом в рыночных условиях; непонимание большинством топ-менеджеров значимости управления персоналом; недостаточность выделяемых средств на управление персоналом.

Таблица 14.3

Основные различия управления персоналом и управления человеческими ресурсами

<i>Управление персоналом</i>	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
Цель: обеспечить наличие нужных людей в нужных местах и в нужное время	Цель: совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями фирмы
Централизованная система управления (доминирование вертикальных связей)	Децентрализованная система управления (доминирование горизонтальных связей)
Кадровое планирование следствие производственного плана и реакция на него	Планирование человеческих ресурсов интегрировано в корпоративное планирование и регулирование
Нацелено на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Нацелено на развитие целостной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Имеются и другие факторы, влияющие на применение тех или иных систем и технологий управления персоналом на предприятиях, в частности следующие: стадия развития компании; статус фирмы; интеллектуальный потенциала компании; представления о ведении бизнеса первым лицом компании; сложившаяся корпоративная культура компании; традиции; взаимоотношения управляющего по персоналу с первыми лицами с собственником компании; личные особенности управляющего персоналом и др. В связи с этим и системы работы с персоналом имеют разные ориентиры и направленность. Например, компании, стремящиеся к международным стандартам, ориентируются: на увеличение своей капитализации; выход на международный рынок; привлечение зарубежных партнеров (клиентов). Исходя из этого строится кадровая политика.

Наиболее проблемным аспектам развития управления персоналом в России можно также отнести: описание бизнес-процессов¹ и установление связи бизнес-задач; построение системы оценки персонала (измеримых и четких критериев, связанных с трудовой деятельностью); построение системы постоянного

развития персонала; построение структуры должностей (грейдинг), карьерных лестниц и профилей компетенции; построение комплексной системы мотивации труда (разработка и внедрение долгосрочных элементов мотивации трудовой деятельности).

В сфере обучения персонала основные проблемы следующие: слабое развитие рынка образовательных услуг; отсутствие на предприятиях целостных концепций корпоративного обучения; недостаточность выделяемых на обучение средств; слабая материально-техническая база и методическое обеспечение; отрыв вузовской системы обучения от требований бизнеса.

Вместе с тем до недавнего времени не было серьезных доказательств того, что целевое фокусирование усилий на управлении людьми имеет какое-либо существенное воздействие на эффективность организации. Структуры управления отечественных предприятий и организаций находились и находятся на столь разных ступенях развития, что попытки построения единообразных систем работы с персоналом изначально обречены на провал. К тому же на этапе становления в России новых систем управления персоналом практически не было специалистов, способных грамотно построить эти системы. Менеджеры получали некоторый объем знаний из доступных им в тот период немногих источников, затем пытались реализовать их на практике, причем без учета кардинально изме-

«Размытость» обязанностей менеджеров по управлению персоналом, отсутствие реальных возможностей как-то влиять на бизнес, решение зачастую взаимоисключающих задач — все это приводило ко многим негативным последствиям. В конечном итоге менеджер по персоналу прекращал активную поисковую работу, ограничиваясь текущими делами, подключался к интригам в борьбе за влияние на руководителя/собственника предприятия и т.п.

Однако в последнее время ситуация существенно изменилась. Это объясняется постепенным ростом деловой активности, конкуренции, что требует новых подходов и качественных технологий управления, в том числе и современного кадрового менеджмента, без которого невозможен дальнейший рост эффективности предприятий и организаций.

К тому же на рынке труда появилось достаточное количество специально обученных и талантливых менеджеров по персоналу, способных не только копировать, но и самостоятельно создавать технологии управления для реально существующих условий деятельности и потенциала развития предприятия. Постепенно меняется отношение работников к труду и компании там, где люди почувствовали свою значимость и реальную заботу о кадрах. Отсюда и высокие результаты производственно-хозяйстве иной деятельности. Поэтапно изменяющееся отношение к человеку в российской экономической системе как к рабочей силе, кадровой функциональной единице, персоналу, наконец, как к человеческому ресурсу формируется с учетом тех культурно-исторических особенностей, в которых данное отношение складывается и реализуется².

В ближайшей перспективе приоритетными направлениями управления персоналом в России должны стать следующие: позиционирование службы персонала в организации (зависит от философии и миссии компании, стратегии и специфики бизнеса, личности руководителя службы); обучение и комплексное развитие, включая изменение системы управления, технического оснащения и технологий в работе с персоналом; мотивация персонала на дос-

¹ Роль и место менеджера по персоналу определялись на основании прежнего опыта и знаний. Они сводились в основном к кадровому учету и выполнению ряда культурно-массовых функций. При этом главная задача — увеличивать эффективность деятельности предприятия — зачастую подменялась борьбой за права рабочих.

² Идеологическая составляющая любой культуры или ее отсутствие существенно влияет, хотя и опосредованно, на содержание процесса управления персоналом.

тижение поставленных организацией целей и задач; подготовка и удержание высококвалифицированного персонала; грамотная оценка персонала; корпоративная культура (формирование единого корпоративного пространства); рекрутинг (подбор высококвалифицированных специалистов); специальные программы, отражающие социальные явления и изменения в нестабильном российском обществе.

14.3. Особенности зарубежного менеджмента на Западе и Востоке

Исследуя эволюцию современных школ управленческой мысли, можно увидеть, что в последнее время за рубежом при решении проблем повышения эффективности менеджмента особо выделяется человеческий, или личностный, фактор, который является непосредственной причиной изменения всех остальных направлений развития предприятия. И это не случайно. Ведь кроме оборудования в не меньшей мере в технологическом процессе участвуют талант специалиста, его квалификация, трудовые навыки и интуиция.

Хотя основу повышения эффективности производства составляет научно-технический прогресс, в целом роль личностного фактора в ее повышении значительно выше, чем доля НТП в ее приросте. По оценкам американских специалистов, 85% успеха фирмы зависит от способностей, мотивации и уровня

профессиональной подготовки ее работников и только 15% — от имеющегося технического потенциала. Механизм влияния человеческого фактора на производительность многогранен. Он воздействует на нее как непосредственно, так и опосредованно, через другие факторы (экономические, организационные, технические, социальные).

При этом количественное влияние определяется существующим состоянием трудового потенциала, его профессионально-квалификационным составом, дисциплиной и уровнем организации труда, действенностью материальных и моральных стимулов. Качественной характеристикой, определяющей воздействие человеческого фактора на производительность в постиндустриальный период, служит реальная степень соединения действующего персонала со средствами производства.

Последнее особенно важно, поскольку без чувства сопричастности к общему делу, без повышения трудовой активности у работающих, осуществляемой через выработку в коллективе общей системы ценностных ориентиров и мотивационно-психологического настроя каждого работника на общий планируемый результат, невозможно достичь же-

лаемого. Жизнь неоднократно доказывала, что ущемленный во всем и бесправный человек для любой общественно-экономической формации нетехнологичен. Так, нетехнологичен был раб, крепостной, потом беспощадно эксплуатируемый наемный рабочий.

Практика свидетельствует, что сегодня, как никогда ранее, главное состоит в превращении действующего персонала предприятия в [основной двигатель в разрешении проблемы повышения деловой активности и эффективности производства. Указанное заставляет Менеджеров за рубежом затрачивать едва ли не большую часть своего рабочего времени на работу с людьми, связанную с формированием хорошо организованного, трудоспособного коллектива ответственных за дело специалистов, имеющих высокий творческий потенциал, обладающих способностью к обучению, психологической совместимостью, опытом общения, готовностью к сотрудничеству.

Примером эффективной организации управления персоналом может служить американская корпорация известная под фирменной аббревиатурой «ЗМ». В основу ее кадровой политики положен принцип: «Люди — самый ценный ресурс фирмы*. В корпорации считается весьма важным создать и постоянно поддерживать климат уважения, взаимопомощи и сотрудничества, поскольку только в такой обстановке могут проявиться скрытые способности человека.

Указанный стиль руководства в сочетании с разнообразными формами материального и морального поощрения новаторов создает питательную среду для постоянного генерирования сотрудниками всех ступеней иерархии и рангов свежих, не обязательно укладывающихся в привычные рамки идей, стимулирует их самоотдачу и постоянный профессиональный рост.

Практически во всех без исключения развитых странах в области управления персоналом действуют определенные традиции, которые могут быть оформлены и закреплены в стандартах, как, например, в Великобритании, где применяют стандарты «*1nue3:1:0g8 m People*». Компании, соблюдающие данные стандарты, получают эксклюзивное право помещать на входе соответствующий знак, дающий клиентам ясное представление о качестве обслуживания. Применение таких стандартов позволило за 10 лет изменить отношение людей к выполняемой работе. Как следствие, многократно увеличились такие показатели, как степень удовлетворенности клиента и производительность труда. Более того, западные компании не экономят на обучении работников. Вкладывая деньги в их обучение, они избегают расходов, связанных с увольнением сотрудников, приходом на работу новых и их обучением.

По сути сегодня человеческий ресурс — одно из наиболее важных конкурентных преимуществ для производящей организации, поскольку без соответствующих усилий персонала невозможно создание качественного товара или услуги. Вкладывая деньги в людей, предприятие тем самым заботится о качестве. Именно то, как компания относится к своим сотрудникам, и определяет, как они будут относиться к ее клиентам и к своему труду.

Принцип социального партнерства, или гармонизации отношений между администрацией и работниками, является одним из важнейших условий движения за эффективность, поскольку принуждением, угрозами высокодифференцируемый, качественный и производительный труд в постиндустриальном обществе не создается. В силу этого ведущие специалисты на Западе считают, что социальная составляющая служит ключом к повышению производительности и конкурентоспособности.

И действительно, мировое промышленное производство не достигло бы современного уровня, если бы в работу не была включена огромная энергия людей. Все это потребовало серьезного изменения социального статуса работников, превращения их в реальных, а не мнимых совладельцев предприятий. Здесь уместно вспомнить тот факт, когда на слова М. Горбачева о перестройке, новом мышлении и т.д. бывший в то время президентом США Р. Рейган мгновенно дал понять, что перестройку на свой лад Запад начал значительно раньше, лучше к ней подготовился, а главное — яснее видит ее перспективу. По его мнению, она в том, чтобы миллионы трудящихся стали владельцами средств производства.

В связи с этим за рубежом широкое распространение получило выражение: «Производя — владей». Этот принцип в первую очередь соотносят с усиленным развитием коллективных форм собственности, что означает процесс постепенного вытеснения из экономики капитале-индивидуальной собственности в форме частного владения промышленными компаниями и переход к предпринимательскому коллективизму.

Интеграция собственности, труда и управления на Западе идет разными путями, но, что важно подчеркнуть, в установленных государством правовых рамках. В США — «цитадели» классической рыночной экономики — сегодня эффективно функционируют около 10 тыс. мелких, средних и крупных предприятий (где занято более 112 млн человек), частично или полностью выкупленных у государства и частных владельцев. По прогнозам, в самое ближайшее время этот процесс коснется 25—30% всей корпоративной системы США, а в обозримой перспективе (к 2045 г.) — 50% рабочих и служащих будут собственниками своих рабочих мест. Число желающих работать на таких предприятиях в стране составляет более 60% населения.

Схожие процессы происходят в Японии, Южной Корее, Испании, Италии, Венгрии, Польше, Израиле. Не говоря уже о Китае, где более половины ВВП обеспечивают коллективные предприятия. В этих государствах человек превращается в личность, которая направляет основную часть энергии на труд и обогащает свой характер такими качествами, как интеллектуальность, дисциплинированность, аккуратность, проявляющимися в несравненно более высокой степени экономического развития, чем в большинстве прежних стадий. Указанный подход более всего свойствен предприятиям с коллективной собственностью работников, где обеспечивается максимальное интегрирование собственности, труда и управления, внедряются принципы высокой нравственности и гуманизма. С этой точки зрения легко объясняется феномен китайского «чуда».

Темпы экономического роста и социального прогресса сегодняшнего Китая — самые высокие в мире. За последние одиннадцать лет (1990-2000) ВВП Китая вырос на 260% (ВВП России за это время сократился почти на 40%) и превысил 1 трлн долл. США. Экспорт КНР в 2000 г. достиг 470 млрд долл. По этим абсолютным показателям Китай в 3—3,5 раза обгоняет Россию. Торговый оборот между Китаем и США составляет 120 млрд долл., между Китаем и Японией — 80 млрд долл., Китаем и Южной Кореей — 40 млрд долл. (на долю России приходится лишь два процента внешнеторгового оборота КНР).

Конечно, у Китая тоже немало проблем. Но руководство страны не только видит их, но, судя по конструктивной государственной практике, знает, как их решать. Поэтому КНР ускоренными темпами превращается в современную, высокоразвитую державу.

И, что самое поразительное, в отличие от подавляющего большинства стран с так называемой рыночной экономикой в социалистическом Китае благами бурного экономического роста пользуется не узкая прослойка привилегированного меньшинства, а подавляющее большинство трудящихся. Если в 1970-е годы символом преуспевания среднего китайца были наручные часы и велосипед, в 1980-е — телевизоры и холодильники, в 1990-е — кондиционеры и видеокамеры, то сегодня — автомобили и виллы... Чем дальше, тем больше будут проявлять себя преимущества сознательного и планомерного развития общества в интересах большинства. По прогнозам экспертов Мирового банка, при сохранении нынешних темпов развития уже к 2015 г. по объему валового национального продукта КНР превзойдет США, а к середине нынешнего века выйдет на первое место в мире по показателям эффективности и качества производства.

И это при том, что исходные позиции для рывка в XXI в. у Китая были несравненно хуже, чем у России. Основным фактором успеха китайских реформ стал не комплексный подход с механическим внедрением западных форм экономической жизни, а выборочный со значительным разрывом по времени, отраслям, укладам и территориям, учитывающий национальную специфику.

Реализуемые мероприятия никогда не проводились сразу по всей стране. Сначала они отрабатывались в экспериментальном порядке на отдельных предприятиях, в отраслях, уездах, городах или провинциях. Процесс проходил волнообразно. Приоритет отдавался общественной стабильности, в жертву которой приносились темпы и последовательность перемен.

В первую очередь осуществлялись преобразования, приносившие выгоды всем слоям общества. В социальной сфере рыночные регуляторы не внедрялись. С целью не допустить снижения жизненного уровня ни одного общественного слоя, сохранить все достижения прошлого проводилась активная социальная политика.

Дальновидные эксперты считают, что переход к качественно новым промышленным технологиям XXI в. будут определять преимущественно нерыночные факторы¹. Коллективная форма собственности создает благоприятные возможности для создания климата «единой команды», вовлечения в дела фирмы абсолютного большинства работающих. Более того, если трудовой коллектив, работая на принципах

самоуправления, является собственником предприятия, то проблема разграничения компетенции собственника и коллектива теряет свою остроту.

Данное обстоятельство вынудило зарубежные корпорации применять различного рода системы участия персонала в капитале, прибылях, управлении. Для этого практикуется продажа акций постоянным работникам на льготных условиях, дополнительно к заработной плате используются премиальные бонусы, являющиеся отчислениями от прибыли, наемные работники становятся собственниками пенсионных фондов, формируемых за счет компании, проводится максимальное делегирование полномочий работникам и др.

Смысл подлинной демократии состоит в разумном соединении труженика и собственника в одном лице, что позволяет освободить трудящихся и созданные ими нелегким совместным трудом средства производства от того ненасытного меньшинства, которое ими неправомерно владеет.

Процесс изменения социального статуса наемных работников и отношений собственности за рубежом получил название «экономика участия». Среди зарубежных подходов к повышению производительности особое место занимают японские методы гармонизации внутрифирменных отношений, которые на практике доказали свою высокую эффективность, выдвинув страну за сравнительно короткий послевоенный период в лидеры мировой экономики с одним из самых высоких среднегодовых доходов на душу населения. Они основаны на убеждении, что без заинтересованности работников простая механизация и автоматизация имеют четко выраженные негативные последствия: интенсификацию труда, безработицу, падение уровня жизни, рост поляризации населения по доходам, рост преступности, дестабилизацию общества со всеми вытекающими последствиями.

Концепция менеджмента в Японии предусматривает перенос акцента эффективности производства на человеческий фактор, который является определяющим для характера производственных отношений. Японские методы социального партнерства вобрали и творчески трансформировали под свой национальный менталитет мировой опыт повышения эффективности производства. Они ориентированы на коллективистскую, групповую психологию мышления и поведения, близкую российскому населению, а не на устаревшую индивидуалистическую западную модель «дикого капитализма» конца XVIII — начала XIX в., основанного на беспощадной эксплуатации наемного труда.

Не менее важно и то, что японский подход заключается в упрощении проблем, а не в поиске сложных решений. Более того, в японских методах органически увязаны содержательная сторона и технология их реализации, что способствует эффективному внедрению. Основная идея социального партнерства в современный период состоит в том, что во главу угла ставится не способ разделения получаемого дохода, а активный поиск возможностей для его увеличения.

Успешность бизнеса — это стабильность с заданной рентабельностью, причем надежность считается важнее прибыли. Очень показателен и тот факт, что моральные принципы взаимопонимания и согласия действуют не только внутри фирмы, но и переносятся во внешнюю экономическую среду, создавая тем самым климат доверия в сфере национального бизнеса.

Поэтому в Японии отношения между фирмами и внутри них строятся преимущественно на основе взаимного согласия и достижения компромиссов, а не на жестких законах, по которым каждый предъявляет претензии другому. По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством.

2. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и производства пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, формируется атмосфера участия и общей ответственности (развиваются корпоративные ценности), улучшается взаимодействие структурных подразделений, повышается производительность.

3. Управление, основанное на информации. Для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции особое значение придается сбору данных и их систематическому использованию. Таким образом, на ранних этапах возникновения выявляются причины срывов и нарушений, своевременно принимаются меры для недопущения их в будущем.

4. Управление, ориентированное на качество. При управлении производственным процессом главное забота управляющих компанией — наивысшее качество производимой продукции. Для его достижения в среде работающих широко используется система новаторских предложений и кружков качества.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с возможными затруднениями и для содействия грамотному решению различных проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управленческий персонал прямо в производственных помещениях.

6. Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве (каждом рабочем месте).

Широкий спектр приемов и методов, используемых в практике японских промышленных компаний для повышения экономической эффективности и конкурентоспособности, затрагивает практически все сферы их производственно-хозяйственной деятельности - от техники, технологии, организации производства до управления качеством, ресурсосбережением, персоналом, создания благоприятных социально-психологических условий и т.д. Их базовая классификация, основанная на дифференциации основных объектов, на которые направлено целевое воздействие, включает:

- *методы корпоративного управления*, ориентированные на обеспечение деятельности фирмы как единой целостной системы, функции поддержания и развития которой выполняют отдельные составные части. Сюда входит стратегическое управление, основанное на определении целевых стратегий (концептуальные ориентиры: выживание, сохранение существующего уровня активности, быстрый рост масштабов деятельности) и выработке обеспечивающих мер¹.

Такие меры могут включать: общефирменные стратегии (вертикальная или горизонтальная интеграция, открытие филиалов или дочерних компаний, диверсификация хозяйственной деятельности и др.); маркетинговые исследования (выбор ассортимента продукции, формирование спроса и стимулирование сбыта — необходимого фирме объема продаж, снижение потерь, связанных с рыночным риском); финансовую политику (управление фирмой на основе анализа финансово-хозяйственной деятельности и бюджетирования)² и др.;

Многие вопросы, связанные с корпоративными отношениями, лежат за пределами законодательной сферы, в частности в сфере морали, где нормы поведения носят этический, а не юридический характер. В конечном итоге каждая фирма самостоятельно выбирает и модифицирует применительно к своим потребностям необходимый ей стратегический инструментарий. Решающее значение для его эффективного использования имеют четкая целевая направленность, постоянный контроль результатов, своевременное выявление упущений (недостатков) и принятие корректирующих мер;

- *методы управления персоналом* -- рассчитаны преимущественно на предприятия и организации, ориентированные на длительную перспективу своей деятельности и коллективистский стиль производственно-трудовых отношений. Эффективное управление персоналом включает как чисто кадровые процедуры (отбор, оценка, прием, планирование карьеры, ротация кадров, увольнения), так и деятельность, от которой зависит трудовая активность (оценка, оплата и стимулирование труда, оценка работников, обучение и повышение их квалификационного уровня, развитие личности, социальное обеспечение, укрепление здоровья, гармонизация внутрифирменных отношений для создания в коллективе благоприятной рабочей среды и др.). Главное ноу-хау в области управления персоналом — это знаменитый пожизненный найм¹. При этом люди набираются не на конкретные вакансии, а в компанию, которая затем распределяет между ними трудовые обязанности и функции;

- *методы организации и управления производством* — направлены на повышение общей эффективности производства: выявление и максимальное использование резервов роста, минимизация запасов, сокращение всех видов потерь и сбоев в производстве, гибкое использование людских и производственных ресурсов, внедрение новых высококачественных и производительных систем и др. Такие методы включают: проектирование и организацию производства (англ. IE — индустриэл инжиниринг), общее производительное обслуживание (англ. TPM), всеобщий контроль качества (англ. TQC), кружки контроля качества², систему «точно в срок» (англ. JIT), систему наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины (англ. «5S») и др.

Немаловажным является и тот факт, что в Японии существует разделение капитала и менеджмента. Оно заключается в том, что акционеры или владельцы компании лишь предоставляют капитал для ее деятельности, а само управление осуществляется без их непосредственного участия силами менеджеров. Выбор состава, времени и последовательности реализации методов повышения производительности, которые целесообразно внедрять на конкретном предприятии, определяется содержанием и характером стоящих перед ним проблем, особенностями влияния внешних и внутренних условий. Вместе с тем эффективное применение любого из методов или их комбинаций — от самого простого (статистический кон-оль качества) до самого сложного («точно в срок») возможно лишь при подключении к делу всего персонала предприятия (включая конструкторов, технологов, мастеров, бригадиров, рядовых рабочих), а не только ведущих специалистов и менеджеров.

Необходимо также подчеркнуть, что при комплексном внедрении на предприятии указанных методов организации производства рекомендуется соблюдать следующую последовательность: базис («58»);

первый шаг (**IE — TQC**); второй шаг (**JIT -- TQC — TPM**); третий шаг (интеграция и развитие методов - выработка собственной концепции). Результатом такого процесса будет высокая производительность (**productivity improvement**). Как полагают японские специалисты, в основе успешного внедрения всех методов повышения эффективности управления лежит «58* — метод правильной организации рабочего места, содержания его в чистоте, со стандартизированными условиями и поддержанием сознательной дисциплины. Он служит своеобразным тестом не только для всего персонала предприятия, но в первую очередь для его менеджеров.

Считается, что если менеджеры не могут внедрить в своей фирме «58», то они ничего не стоят. Кажущаяся простота принципов указанного метода создает иллюзию легкости их реализации. Однако на практике это далеко не так, поскольку «58» — это не **просто** упорядочение материально-вещественных факторов производства, а воспитание высокоответственных, дисциплинированных и инициативных работников, которое осуществляется посредством выполнения простых правил рациональной организации и соблюдения чистоты и порядка на рабочих местах.

Метод «58» формирует культуру организации, обеспечивая тем самым относительно незначительное увеличение эффективности. Хотя в данном случае эффект от внедрения трудно поддается количественной оценке. Здесь важнее другое: «5S» — это первый шаг в реализации долгосрочной программы оздоровления компании. Он создает фундамент производительности, на котором может осуществляться широкое движение по освоению других инновационных методов, позволяющих получить в достаточно короткие сроки значительный прирост производительности. Для этого требуется убежденность всего персонала предприятия в необходимости этой работы, готовности прилагать постоянные усилия. То есть движением должна быть охвачена фирма целиком ~ как в производственных подразделениях, так в управленческих и обслуживающих структурах. Название данного метода происходит от пяти японских терминов:

- «сейри» — упорядочение (отделение нужного от ненужного, удаление ненужного) — *первый этап* — позволяет сократить ненужные запасы, повысить эффективность использования рабочего места и т.д., отчего снижается себестоимость изделий, повышается эффективность труда;
- «сейтон» -- приведение в порядок (размещение нужного в строго определенном месте и снабжение его указателями, понятными каждому) — *второй этап*. Получаемый эффект: устраняются потери нужных предметов (заготовок, отдельных деталей, спецоснастки и др.), а значит, и время на их поиски, повышается безопасность труда (сокращение неисправностей оборудования и аварий);
- «сейсо» - - уборка (совмещаемая с проверкой) - - *третий этап*. Получаемый эффект: улучшается содержание оборудования, поддерживаются на должном уровне его технические характеристики, обеспечивается безопасность эксплуатации;
- «сейкепу» чистота (непрерывное соблюдение «сейри», «сейтон», «сейсо» на основе выработанных правил) -- *четвертый этап*. Такая комбинация способствует улучшению санитарных условий труда в производстве, устранению причин возникновения аварий и сбоев в работе оборудования, изменению восприятия персонала окружающей обстановки, формированию ответственного поведения работников;
- «сицукэ» — дисциплина (выработка привычки к точному соблюдению установленных правил и обязательств, трудолюбие, заинтересованность в труде, умение поставить себя на место другого) - *пятый этап*. Получаемый эффект: создание корпоративного климата, в котором люди работают вместе, помогая друг другу, постоянно укрепляют в себе дух сотрудничества, сопричастности к общим успехам.

Требование гигиены — одно из составляющих японского менеджмента, закрепленного в системе «5S». Для офисных помещений это означает отсутствие лишних вещей, которые занимают место, накапливают пыль, отвлекают внимание, мешают найти что-то важное. Японцы считают, что каждая вещь должна быть на своем месте. Для того чтобы избавиться от ненужных вещей, на предметы в офисе (книгу, папку и т.д.) навешивается красный ярлычок. Когда предмет понадобится, ярлычок убирается. С течением времени с ярлычком остаются невостребованные вещи.

Для упорядочения полезных принадлежностей с ними проделывается то же самое, но при этом они снабжаются несколькими разными ярлычками. Убирая по одному каждый раз, когда требуется вещь, можно выявить наиболее нужные и разместить их на самом видном и доступном месте. Остальные предметы размещаются подальше. Установленный таким образом порядок фиксируется документально с подробным инструктажем, чтобы даже новый человек без труда мог легко сориентироваться в незнакомой для него обстановке.

Система «5S» зачастую становится мощным инструментом сбыта продукции, когда торговые агенты демонстрируют потребителям (заказчикам) фотографии своего предприятия и приглашают клиентов посетить завод, чтобы те могли на деле убедиться в высоком уровне менеджмента, гарантирующем

высокое качество и надежность продукта при его оптимальной цене. Тем самым порядок в заводском цеху и в офисе играет важную роль в завоевании доверия клиента.

Движение «5S» дополняют меры по рационализации систем управления на предприятии, оптимизации всех видов затрат, ликвидации потерь, работы по энергосбережению, обеспечению высокого качества продукции, сокращению запасов, находящихся в процессе производства (незавершенное производство), развитию сети надежных поставщиков, вовлечению работников в процесс управления, разработку и реализацию программ повышения производительности и др.

Рациональным образом организована и японская система принятия решений, так называемая *ринги сейдо*, или *рингисе*. Она представляет собой подробный обмен идеями и тактическими планами вплоть до достижения полного согласия в первую очередь на низших уровнях, т.е. там, где эти решения в случае их принятия и должны исполняться. Эта процедура, по западным меркам, длительна и непривычна, но главная ее идея в том, что все это с лихвой компенсируется на стадии исполнения решений.

Японцы считают, что важным является не столько само решение, сколько то, как широко о нем информированы люди и в какой степени они готовы его поддерживать. Непонимание этого часто приводит к тому (и это можно многократно проследить на нашей российской практике), что проваливаются самые хорошие решения и, наоборот, дают неожиданный хороший эффект посредственные решения, если они поддержаны исполнителями.

Когда нужно принять решение, то обычно оно формируется на самом низшем уровне. Причем нередко проект решения поручается подготовить самому молодому работнику. При этом преследуются две цели: во-первых, избежать возможной стандартности мышления и дать возможность молодому работнику научиться, пусть даже если он наделает ошибок. Учеба на практике значительно эффективнее лекций, тем более что возможные ошибки будут обязательно исправлены на следующих управленческих уровнях.

Затем проект решения проходит через все службы и всех должностных лиц, имеющих к нему хотя бы какое-то отношение. Решение попадает на высший уровень управления лишь в том случае, если все пришли к полному согласию (одобрению решения). Утверждают, что в проекте решения есть специальное «поле для несогласных», но оно практически всегда остается чистым.

Понятно, что процесс согласования решения очень длителен, за что и упрекают японцев. Американцы, например, говорят; «Если вы едете в Японию и намерены в течение двух дней заключить или приостановить, например, сделку о продаже, рассчитывайте на две недели, и то если повезет. Для принятия решения японцам требуется вечность». А вот что говорят японцы о западном стиле принятия решений: «Американцы подписывают контракт или принимают решение без промедлений. Но попробуйте заставить их выполнить его — на это им потребуется вечность».

Эффективность японской системы принятия решений состоит в очень быстрой его практической реализации, и это понятно, поскольку оно всеми осознано, т.е. каждый твердо знает, что он должен сделать для реализации решения.

Если говорить о *российской методике принятия решений*, то она поистине уникальна: здесь либо принимают их не думая, но заранее зная, что они невыполнимы, а потому и бесполезно говорить о контроле исполнения, либо не принимают совсем никаких решений, хотя абсолютно убеждены в необходимости их принятия и абсолютной возможности и эффективности их выполнения. Примеры с внедрением (вернее, с невнедрением) новых, зачастую уникальных открытий наших ученых и специалистов известны всему миру.

Характерной чертой японской системы принятия решений является преднамеренная, с точки зрения западных специалистов, неопределенность того, кто и за какие решения несет ответственность. В США, например, всегда известно, кто за исполнение решения отвечает. Поэтому американские специалисты часто не знают, как себя вести с японцами. И если у них что-то не получилось, то они говорят: «Если бы они (японцы) только сказали нам, кто именно отвечает за этот вопрос, мы могли бы договориться». Действительно, создается впечатление, что японцы «пускают по кругу».

Но надо понять, что это не преднамеренное действие, а непонимание того, чего хотят от японцев добиться партнеры, поскольку у японцев практически нет понятия индивидуальной ответственности. И действительно, нет смысла назначать кого-либо ответственным за исполнение решения, поскольку каждый исполнит все, что от него требуется, по данному решению и сделает это обязательно, так как знает, что делать, и согласен с этим, потому решение будет выполнено автоматически, без какого-либо внешнего контроля.

Ориентация японцев на *коллективные ценности* — одно из явлений, трудных для понимания в Европе и США. Вот пример из практики завода американской фирмы, расположенного в Японии. На нем была принята система индивидуального премирования и индивидуальной заработной платы по сдельной системе. Через два месяца японские мастера обратились к американскому управляющему и сказали, что если на заводе не будет введена оплата труда по японскому принципу, то все работницы в конце недели

бросят работу. Далее они пояснили, что 16-летней девушке нужно платить меньше, чем 18-летней, и в каждый день рождения девушки автоматически должны получать прибавку к своей заработной плате. Представление же о том, что одна работает лучше, а другая хуже, неверно, так как ни одна из них ничего сделать не сможет, пока все и все не сделают правильно. А выделение кого-то — унижительно для остальных.

Другая американская компания на своем предприятии в Японии ввела индивидуальное премирование за рацпредложения. Вскоре их поток полностью иссяк. На недоумение американцев им заметили, что японцы работают все вместе и всякое предложение является результатом наблюдения за другими рабочими или разговора с ними.

В понимании японцев коллективизм — это не цель, не лозунг, которому надо следовать. Это такая организация работ, при которой только в результате индивидуальных усилий, без взаимной согласованности ничего существенного сделать нельзя. В результате своеобразной системы коллективных ценностей на японских предприятиях значительно упрощен анализ хозяйственной деятельности, особенно в части внутренних функциональных звеньев или служб.

Это действительно практически не нужно, поскольку деятельность отдельного звена, по японским понятиям, ничего не решает, так же как и деятельность одного человека.

Характерной чертой японского управления является воспитание у работников чувства ответственности за состояние дел на своем участке и за максимальный вклад его в дела фирмы. Именно это явление, а также взаимный контроль равных по рангу позволяет говорить о том, что японские руководители очень многое доверяют своим подчиненным, за деятельностью которых не нужен жесткий контроль. Поэтому в японских фирмах значительно выше по сравнению с американской норма управляемости. Таким образом, различия американского и японского подходов к управленческим ценностям очевидны.

И еще один характерный момент. В своей работе западные компании придерживаются принципа так называемой «частичной включенности», когда взаимоотношения руководитель - подчиненный не выходят за рамки чисто рабочих отношений. Что касается японских фирм, то там придерживаются принципа «полной включенности», одним из проявлений которого является право членов фирмы или группы «менять шляпы», т.е. на короткое время менять характер своих отношений друг с другом, чтобы снять возможную психологическую напряженность, накапливающуюся в процессе повседневных рабочих отношений. Обычно это делается в ходе загородных поездок, где каждому разрешается высказывать все, что у него накопилось и чего никто не выскажет в рабочей обстановке. И обе стороны из этого делают для себя соответствующие выводы.

14.4. Возможности использования в России опыта зарубежного менеджмента

Сегодня многие отечественные и зарубежные авторы пишут о стабилизации и перспективах развития российской промышленности, понимая под этим исключительно ее количественный рост¹. При этом они предлагают разные подходы для укрепления экономики предприятий, достижения их высокой эффективности. Суть таких подходов состоит в том, чтобы использовать так называемые программируемые знания («правильные ответы», полученные на основе изучения прошлого опыта) в виде некоего предпочтительного «рецепта». Преимущества практических «рецептов» в том, что они структурированы и понятны, их достаточно легко использовать. Вместе с тем эти «рецепты» безусловно успешного, но прошлого опыта, а потому не всегда способны обеспечить прогресс настоящему, а тем более будущему,

По нашему мнению, следует придерживаться иной точки зрения: развитие — это прежде всего изменение структурного характера национальной промышленности, приводящее индустрию к новому качеству. Тогда количественный рост становится предпосылкой реального развития, обеспечивающей накопление «критической массы», необходимой для скачка вперед, к качественно новой структуре и условиям работы национальной сферы материального производства. Ключевое отличие данного подхода состоит в том, что самым важным элементом здесь является не «просроченный рецепт», а глубокое понимание и использование объективных закономерностей и прогрессивных тенденций развития мировой хозяйственной среды и промышленной в частности.

Такой подход позволяет мыслить в категориях будущего времени и создавать собственные перспективные знания, присущие передовым индустриальным странам и активно развивающимся промышленным организациям, успешно производящим и реализующим товары и услуги. При этом следует учитывать, что каждая фаза развития предприятия (отрасли, региона): *восприятие* — *экспансия* — *отдача* ~ по-своему уникальна и требует к себе индивидуального подхода, дифференцируемого по структурным элементам. К таким элементам относятся: техническая система, экономическая система, социальная система. Данные системы имеют собственный стиль управления, направления и ресурсы развития, а также адекватные им резервы повышения деловой активности и эффективности работы предприятий. *Техническая система* включает: средства производства, производственные и вспомогательные процессы, интеллектуальную соб-

ственность и др. *Экономическая система* охватывает: управление предприятием, маркетинг, управление инновациями и инвестиционной деятельностью, логистику, управление качеством, экономику труда, финансово-хозяйственную деятельность, экономическую безопасность и прочее. *Социальная система* — это кадровый состав и взаимодействие персонала предприятия, уровень его социально экономического и культурного развития, квалификационная составляющая, организация и мотивация труда, от которых зависит

- работоспособность коллектива.

В многоходовой схеме взаимодействия: *техника* — *труд*

капитал — связующая и организующая роль принадлежит находящейся

сегодня в центре социальной системе, дирижирующая функция которой в обеспечении высокой деловой активности со временем актуализируется. И это закономерно, поскольку только человеческий труд составляет активный элемент производства, а все остальные производительные силы выступают как пассивные участники производственного процесса, приводимые в действие человеком.

Современная стратегия решения хозяйственно-экономических задач разного уровня сложности, именуемая промышленной политикой, предусматривает создание благоприятных условий для успешного функционирования всех трех указанных выше систем (технической, социальной, экономической). При этом поиск и максимальное использование резервов повышения деловой активности и эффективности работы предприятий являются одним из основных направлений производственной практики, так как результаты их вовлечения в хозяйственный оборот в разных сферах деятельности весьма велики¹.

В связи с этим для российских предприятий всех форм собственности может быть полезен зарубежный опыт менеджмента. Проводимые в стране реформы должны впитать в себя все подходящие зарубежные идеи, ибо ни одна из моделей не может дать универсальной программы всеобъемлющего развития. Любая доктрина, основанная на одномерной абстракции, оказывается уязвимой, поскольку экономический рост в большей степени зависит от множества переменных факторов. Только их синтез, учитывающий исторический опыт и особенности развития российской цивилизации, может быть плодотворен.

Одинаково неправильно ориентироваться либо на Восток, либо на Запад, так же как и на какую-то одну страну или блок стран. В первую очередь следует опираться на собственный положительный опыт, в частности на неопенимую способность в кризисных условиях центрально-управляемого хозяйственного комплекса к концентрации всех ресурсов на приоритетных направлениях. Учитывая современные тенденции развития мирового производства, многие отечественные и зарубежные ученые рекомендуют комбинированную экономическую политику, т.е. рациональный синтез государственного регулирования и достижения частных целей.

Широкий спектр приемов и методов, используемых в практике работы зарубежных компаний по достижению высокой эффективности производства, в том числе и умение работать с людьми, может быть с успехом внедрен и на российских предприятиях, но после их творческой трансформации под сложившиеся в стране условия, которые в последнее время приобрели некоторую экономическую стабильность и предсказуемость. Тем более если учесть, что метод «53» по многим параметрам близок к отечественным принципам научной организации труда (НОТ), всеобщий контроль качества (ТОС) в известной степени совпадает с идеями комплексных систем управления качеством продукции (КСУКП), система «точно в срок» (11Т) имеет элементы сходства с точным графиком поставки «с колес» — хорошо известный в советское время злобинский (по фамилии автора) метод в строительстве.

К сожалению, так называемые перестройка и кардинальные реформы в нашей стране в конце XX в. были ориентированы в обратную сторону от мирового социально-экономического и технического прогресса. Если зарубежные предприятия строят управление таким образом, чтобы выработать у своего персонала корпоративный патриотизм, создать единство цели и даже идеологии, то в реформируемой российской экономике изначально были упущены стратегические цели формирования условий для честного предпринимательства, воспитания уважения к рядовому человеку, к закону в части соблюдения социальных гарантий для всех категорий работников.

И до настоящего времени нет важного понимания того, что сложные вопросы организации и управления производством, подготовки и рационального использования рабочей силы требуют к себе Постоянного и повышенного внимания, базирующегося на приверженности идеалам социальной справедливости как высшей нравственной ценности.

Главное отличие в менеджменте передовых зарубежных компаний и наших собственников/предпринимателей — в разном отношении к наемному работнику, а у работника — к фирме. Поэтому, как правильно подметил один из нижегородских ученых, *у нас могут работать хорошо, а за рубежом не могут работать плохо.*

Особо негативная роль принадлежит процессу преобразований отношений собственности, ставшему причиной того, что эффективность сформированного предпринимательского сообщества оказалась исключительно низкой, как и степень его профессиональной подготовленности.

Провозглашенный курс на превращение миллионов работников в собственников оказался лживой декларацией. Навязанный трудовым коллективам вариант приватизации привел к концентрации собственности, а значит, экономической и политической власти в руках узкого круга привилегированных лиц, к полному отстранению непосредственных производителей (наемных работников) от управления производством, к непомерному имущественному расслоению. Объектом особых забот реформаторов и тех, кто своими действиями вписывался в стратегию их реформ, стала широкомасштабная приватизация высокодоходных предприятий и отраслей промышленности¹, а не люди, способные и заинтересованные на уровне современных требований привести накопленный прежде огромный созидательный потенциал в активное действие.

Человек, оказавшись вне критериев приоритетного развития, проиграл вещественным факторам. Стремясь освободиться от того, что может уменьшить им прибыль, новые собственники, озабоченные в первую очередь разрешением личных вопросов, начали свою деятельность с массовых увольнений и ликвидации мощной социальной инфраструктуры предприятий, созданной в советское время. При этом во многих сферах бизнеса размеры получаемых доходов оказались явно не адекватны не только трудовым усилиям, но и общественной значимости этой самой предпринимательской деятельности. И сегодня для большинства промышленных предприятий характерно полное отсутствие какой-либо связи заработной платы с эффективностью производства.

Если не считать отдельных видов деятельности, в российской экономике почти не осталось массовых профессий, дающих устойчивый заработок, соответствующий количеству и качеству вложенного труда. В отрыве пены труда от его стоимости, который из года в год увеличивается, кроется одна из глубинных причин длительного экономического кризиса¹. Заработная плата утратила свои основные функции (стимулирующую труд, воспроизводящую рабочую силу, регулирующую спрос и предложение), характерные для индустриального общества рыночного типа, превратившись в некое до безобразия мизерное, или попросту нищенское, «пособие по труду».

Реальный стимул к труду проявляется только тогда, когда есть возможность и стимул к накоплению. Если человек в состоянии плодотворно трудиться, то он должен иметь возможность заработать не только на безбедное существование всей семьи, но и на лечение, на жизнь в случае временной потери здоровья или работы, на старость, застраховать себя от всяких рисков и неожиданностей. Но именно здесь для подавляющего большинства населения нашей страны ведущие тенденции самые неблагоприятные. Честным трудом заработать на достойную жизнь предпринимателю, а тем более наемному работнику в настоящее время практически невозможно. Высоко оплачивается, как правило, не качественный и производительный труд, а «умение жить», не полезные обществу глубокие научные знания и практический опыт, а умение ловчить и приспосабливаться. Отсюда столь распространенное в России, особенно среди «эффективных» собственников, тотальное неуважение к труду и знаниям.

14.5. Совершенствование организации управления в России, международное значение антикризисной практики

Более чем десятилетний период реформ в России осуществлялся по модели примата финансовых инструментов.¹ Ставилась практически единственная задача финансовой стабилизации как условия массового притока в экономику страны иностранного частного капитала. Одновременно решались задачи институциональных преобразований форм собственности, либерализация внешнеэкономической деятельности. Задача промышленного роста, активной промышленной политики не ставилась. То есть задачи и проблемы национальной сферы материального производства, материальных благ, материального продукта не рассматривались в качестве даже второстепенных.

Радикально-либеральный подход заключался в том, что никакой промышленной политики как таковой в национальной экономике не должно быть. Отраслевые пропорции, проблемы перелива капитала межсекторального, межрегионального и многие другие должны решаться на стыке спроса и предложения в процедурах саморегуляции рынка. И это в условиях отсутствия зрелых механизмов и институтов реальной рыночной экономики! Закономерно, что без активной государственной поддержки и регулирования сферы материального производства в стране начался тяжелый экономический кризис.

В данном случае проблема номер один функционирования промышленности в России — это неотлаженность в новых условиях механизма-воспроизводства. Межсекторальный перелив капитала из банковского в промышленный сектор неэффективен, а по сути вообще не работает. Недостаточно так называемых длинных денег; учетные ставки кредитования на финансовом рынке существенно выше, чем реальная рентабельность в промышленности. Не вовлекаются в хозяйственный оборот накопления

населения. Не решая вопрос о механизме воспроизводства, нет смысла говорить о дальнейшем управляемом развитии отраслевых пропорций и промышленности в целом.

Имеются и другие серьезные проблемы, непосредственно входящие в сферу управления макроэкономическими факторами. В частности, невозможно заставить банк кредитовать рискованное предприятие (таких в России большинство) или кредитовать предприятие с учетными ставками ниже, чем ставка доходности в иных доступных банку кредитно-финансовых операциях. Рынок есть рынок. Поэтому здесь необходимы грамотные экономические решения, далеко выходящие за рамки идеологических пристрастий к либерализации, непродуманной финансовой стабилизации и институциональному реформированию. Согласно положительному опыту развитых стран такие решения возможны при реализации мероприятий государственной промышленной политики, в основе которой соблюдение принципов национальных интересов.

Созданный в 1990-е годы в России государственный правовой и экономике-управленческий механизм не включает в себя набора эффективных инструментов управления производящей сферой экономики, предусматривающих различные методы государственно-правового регулирования, позволяющие решать многие проблемы и устранять многие недостатки рыночных отношений. В их числе экономические и финансовые методы, включая: налоговый режим, таможенную и амортизационную политику, лизинг, кредитование, гарантированное валютное и инвестиционное регулирование, механизмы субсидирования, целевые отчисления на поддержку науки, недропользования, подготовки кадров, решение сопутствующих социальных проблем и др. Сюда же входят: вопросы тарифной политики по услугам естественных монополий; вопросы банковского регулирования, стимулирующие межсекторальный перелив капитала; создание новых инвестиционных инструментов при использовании пенсионных, страховых фондов, целевых бюджетных фондов, стимулирующих развитие промышленности.

Не менее важно развитие специальных операций на фондовых рынках, позволяющих через эмиссию ценных бумаг, выпуски облигационных займов заимствовать финансовые ресурсы для промышленности. Это методы эффективного управления государственным имуществом в промышленности (сфера обороны, казенные и государственные унитарные предприятия, предприятия со смешанным капиталом).

Эффективными могут оказаться и прямые административные методы, такие, как государственное управление, деятельность специально уполномоченных органов регулирования, координации, консалтинга, обеспечивающие возможность взаимозаинтересованного диалога промышленного предпринимательства (бизнес-сообщества) и государственной власти.

Активное и динамичное применение перечисленных методов позволит решить многие сложные общие и частные проблемы, в том числе и такие проблемы текущего состояния промышленности России, как:

- отсутствие оборотных и инвестиционных средств; е возможности при установлении иен на продукцию, а соответственно — величины заработной платы-
- изношенность и отсталость основных фондов;
- низкая конкурентоспособность (низкое качество, производительность, неприемлемая фондоемкость, технологическая отсталость);
- низкая доля в экспорте продукции обрабатывающих отраслей;
- слабый внутренний спрос;
- импортизация внутреннего рынка;
- тяжелая структура промышленности: недостаточная доля производства продукции конечного потребления (доминируют топ-ливно-сырье вые секторы и добывающая промышленность);
- неэффективность механизмов финансового, научно-технологического, кадрового воспроизводства;
- неэффективность механизмов государственной поддержки экспорта, решения региональных проблем, социальных механизмов, механизмов преодоления структурных диспропорций;
- несовершенство диалога бизнеса и власти, низкая рефлексия властей;
- невоспроизводимое по запасам недропользование;
- недостаток инфраструктуры, навыков сбыта и сервиса;
- низкая финансовая дисциплина и ответственность;
- слабый внутрифирменный менеджмент;
- неоптимальная структура крупных и малых предприятий;
- несбалансированная с промышленной экономикой тарифная политика в естественных монополиях;
- все большая утрата инновационного характера научно-технического потенциала.

Не внесло существенных изменений в положение промышленности достигнутое в 1996 г. с помощью жестких фискальных мер снижение уровня инфляции. По данным статистики, в сравнении с 1995 г. масса прибыли в производстве в 1996 г. сократилась на треть, рентабельность упала с 27 до 10%. Производственные мощности в среднем были загружены от 20 до 50%, портфель заказов в конце 1996 г. составлял всего лишь половину от обычного прежде среднемесячного уровня. Негативная ситуация

усугубилась в 1997 г., хотя, по данным Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ, по сравнению с 1996 г. общий объем промышленного производства за год увеличился на 1,7%» (без учета «неформального» сектора экономики — на 0,4%).

По оценкам Института экономики РАН, указанное оживление было достигнуто в основном за счет выпуска так называемых промежуточных товаров — сырья и полуфабрикатов, идущих, как правило, на экспорт. В то же время производство средств производства

14. Современный российский и зарубежный менеджмент...

517

сократилось еще на 0,4%. Продолжали сокращаться и доходы предприятий: по сравнению с 1996 г. масса прибыли в 1997 г. упала на 15%, а в 1998 г. — еще на 1,25% по сравнению с 1997 г. Доля убыточных предприятий достигла почти половины: 1996 г. — 43,5%, 1997 г. — 46,9, 1998 г. — 48,9%. При этом сумма убытков в 1998 г. выросла в 2,6 раза. Результаты исполнения бюджета также свидетельствовали о продолжающемся бюджетном кризисе.

Новым негативным моментом стала практически полная утрата предприятиями собственного оборотного капитала. Его доля в оборотных активах сократилась с 10 до 3—4%. Отвлечение значительной части денежных средств из сферы производства на финансовые рынки негативно сказалось прежде всего на состоянии региональной (периферийной) промышленности. Равновесие на денежном рынке в период с 1996 по август 1998 г. было неустойчивым в силу того, что поддерживалось чисто спекулятивными методами. Блокируя производственные инвестиции, оно разрушительно влияло на всю производственную сферу. Следовательно, достигнутая макроэкономическая стабилизация носила иллюзорный характер.

Главным средством достижения относительной стабилизации стало лавинообразное увеличение государственного внутреннего долга (за счет искусственного связывания денежной массы в пирамиде ГКО¹), объем которого на 1 января 1998 г. оценивался Правительством РФ на уровне 530 трлн руб., что в 1,8 раза превышало денежную массу.

В первой половине 1998 г. размер госдолга составил почти половину объема ВВП (в 1995 г. — 38,2%, в 1997 г. — 45,1%). Текущие расходы на его обслуживание более чем вдвое превышали текущие налоговые поступления в федеральный бюджет. В результате внутренние расходы государства стали существенно зависеть от привлечения внешних источников финансовых ресурсов.

Августовский финансовый кризис 1998 г. разрушил систему обслуживания государственного долга, увеличением которого покрывался дефицит госбюджета. Снижение валютного курса рубля обесценило стоимость внутреннего долга, но соответственно повысило

¹ Доходность государственных обязательств — ГКО-ОФЗ, межбанковских кредитов, корпоративных ценных бумаг — достигла к началу 1998 г. соответственно 30 %, 55—60%, 60—65%, в то время как средняя рентабельность по действующим отраслям материального производства составляла всего 5,8%. В результате продолжался отток капитала из товаропроизводящих отраслей на финансовые рынки, происходило свертывание долгосрочных кредитов и производственных инвестиций. 518

IV. Менеджмент макро- и микроэкономики...

стоимость внешнего. Обрушились практически все звенья финансовой инфраструктуры внутреннего рынка. От этого социально-экономическое положение страны стало хуже, чем в 1995 г.: ниже уровни производства, инвестиций, доходов и потребления преобладающей части населения, выше темпы инфляции и курс доллара к рублю, возрос объем государственного долга как абсолютно, так и по отношению к ВВП. Многие даже конкурентоспособные предприятия попали в критическое положение.

Экономическая политика, проводимая после 1998 г., связанная с форсированным использованием некоторых благоприятных факторов и условий для наращивания экспорта сырьевых товаров, позволила избежать варианта развития событий по самому неблагоприятному сценарию и укрепить предпосылки для последовательной нормализации экономической ситуации в стране. На относительную стабилизацию оказали воздействие следующие факторы:

- активизация поставок на экспорт;
- обеспечение полноты и своевременности репатриации в страну экспортной валютной выручки;
- ограничения возможностей незаконного вывоза капитала;
- изменение соотношения рубля и базовых мировых валют в ходе девальвации рубля, а также улучшение конъюнктуры внешних рынков;
- развитие процессов импортозамещения в обрабатывающих отраслях;
- увеличение поставок продукции на внутрисоветский рынок в результате мер, ограничивающих импорт конкурирующих товаров (в частности, стальных труб);
- расширение государственной поддержки ряда промышленных производств (увеличение оборонного заказа, рост продукции тракторного и сельскохозяйственного машиностроения вследствие расширения ее поставок по лизинговым контрактам и др.).

Специальные меры были приняты для восстановления расчетно-платежных операций, реанимации банковской системы, повышения ликвидности банков, реструктуризации кредиторской задолженности

перед федеральным бюджетом, сокращения задолженности федерального бюджета за выполненные работы и поставки, снижения налоговой нагрузки на реальный сектор, ослабления долговой нагрузки на экономику, ограничения роста цен (тарифов) на продукцию и услуги естественных монополий, а также обеспечения соблюдения экономически обоснованных принципов ценообразования на их продукцию. В результате прирост промышленного производства составил 8,1%, что не только компенсировало его спад в 1998 г. (5,2%), но и увеличило объем в 1999 г. по сравнению с 1997 г. на 2,5%. Цены производителей промышленной продукции выросли за 1999 г. на 67,3%.

На положительной динамике цен в промышленности сказалось прежде всего повышение цен мировых рынков на нефть и нефтепродукты, цветные металлы и ряд других видов товаров российского экспорта. Но тенденции общего оживления в экономике оказались неустойчивыми.

В конце 1999 г. динамика промышленного производства свидетельствовала об исчерпании действия благоприятных факторов, связанных с девальвацией рубля. В частности, произошло насыщение соответствующих сегментов внешних рынков продукцией российского сырьевого экспорта, были исчерпаны резервы импортозамещения, из-за опережающих темпов инфляции в промышленности по сравнению с темпами роста потребительских цен выросли издержки производства. Поэтому рост производства замедлился. Тем самым временное оживление производства и относительная макроэкономическая стабилизация не разрешили самых острых и сложных проблем и противоречий российской экономики.

Отечественная экономика до настоящего времени сохраняет уродливую топливно-сырьевую ориентацию¹. Как и прежде, экономический рост сдерживается целым рядом ограничений, в числе которых: недостаток оборотного капитала на предприятиях; необходимость модернизации действующих и ввода новых мощностей для обеспечения прироста продукции; ограничения по основным сырьевым ресурсам, сдерживающие темпы наращивания производства; отсутствие государственного спроса на отечественные товары из-за низких возможностей бюджетов всех уровней; ограничение спроса на основные товары российского экспорта факторами внешнеэкономической конъюнктуры, пропускной способностью трубопроводов, ограничительными мерами, предпринимаемыми иностранными государствами, и др.

Сохранялась напряженность ситуации в бюджетной сфере, которая усугублялась проблемами обслуживания внешнего долга, а также отсутствием кредитования со стороны МВФ. В наиболее сложной ситуации оказались неплатежеспособные структуры, свертывающие свое производство, и компании с тенденциями быстрого развития и роста товарооборота. Если в первом случае одна из основных причин угрозы банкротства — неспособность руководителей перестроиться на рыночные условия, то во втором — неадекватность системы управления, кадрового потенциала и используемых технических комплексов новым масштабам и формам деятельности. Типичные признаки следующие: срывы в производстве, рост накладных расходов, снижение рентабельности, привлекаемые финансовые средства уходят на погашение ранее взятых кредитов и др.

Несмотря на принятие правительством еще в августе 1997 г. принципиальных положений «Концепции реформирования предприятий», мотивированной тем, что «с достижением финансовой стабилизации и высокой степени либерализации экономики одним из основных препятствий на пути к экономическому росту становится медленный процесс преобразований на уровне предприятий», проблемы оживления промышленного производства, укрепления потенциала развития экономики и активизации производственно-хозяйственной деятельности решены не были, кризисная ситуация сохраняется. Следовательно требуется активная антикризисная практика, предполагающая необходимость разработки и реализации национальной научно-промышленной политики, реструктуризации и оптимизации технологии внутрифирменного управления.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы характерные особенности зарубежного менеджмента на Западе и Востоке?
2. Есть ли возможности использования в России передового опыта зарубежного менеджмента?
3. Какие две основные группы управления стали базовыми в развитии организационно-управленческих идей в России?
4. Что означает в российской практике управления аббревиатура «НОТ»?
6. Опишите деление функций управления по стадиям производственного процесса
7. Каковы недостатки системы управления социалистическим производством в России?
8. Перечислите и сопоставьте традиционные и новые факторы управления предприятиями.
9. Каковы революционные изменения в технологиях управления, организации и лидерстве, происшедшие в лидирующих странах?
10. Назовите основные методологические принципы формирования российского менеджмента в постперестроечный период.
11. Каково существующее состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой?

12. В чем заключается необходимость совершенствования организации управления в России, каково при этом значение антикризисной практики?

Заключение

В настоящее время авторы многих публикаций пишут о стабилизации и перспективах развитии российской промышленности, понимая под этим исключительно ее количественный рост (относительное повышение объемов производства, прибыли, рентабельности, инвестиционной активности и т.п.). Предлагаются разные подходы для дальнейшего укрепления экономики предприятий, достижения их эффективности, суть которых состоит в том, чтобы использовать так называемые программируемые знания (правильные ответы, полученные на основе изучения прошлого опыта) в виде некоего предпочтительного «рецепта». Преимущества практических «рецептов» в том, что они структурированы и понятны, их достаточно легко использовать. Вместе с тем эти «рецепты», безусловно успешного, но прошлого опыта, не всегда способны обеспечить прогресс настоящему, а тем более будущему.

Авторы данного учебника придерживаются иной точки зрения. Развитие для них — это прежде всего изменение структурного характера отечественной промышленности, приводящее индустрию к новому качеству. В этом смысле количественный рост является в большей степени предпосылкой реального развития, обеспечивающей накопление «критической массы», необходимой для скачка вперед, к качественно новой структуре и условиям работы национальной сферы материального производства. Ключевое отличие данного подхода состоит в том, что самым важным элементом здесь является не «просроченный рецепт», а глубокое понимание и использование объективных закономерностей развития мировой хозяйственной среды и промышленной в частности. Такой подход позволяет мыслить в категориях будущего времени и создавать собственные перспективные знания, присущие передовым индустриальным странам и активно развивающимся организациям, успешно производящим и реализующим товары и услуги.

Вместе с тем в условиях сложного для России переходного периода к рыночным отношениям и кардинального реформирования структуры и сфер деятельности отечественных предприятий одним из приоритетных направлений является выработка основных теоретических и методологических подходов к адаптации и использованию на практике успешного опыта зарубежного менеджмента. При этом основной особенностью современной управленческой мысли становится творческий поиск реальных путей совершенствования системы производственного управления применительно к существующим в стране социально-экономическим условиям. Нестабильная экономика сложного переходного периода к рынку требует адекватной ей структурированной системы управления, которая должна претерпевать радикальные преобразования вместе с постоянными изменениями внутренней и внешней хозяйственной среды.

Производственная но-хозяйственная деятельность должна изменяться таким образом, чтобы она могла удовлетворять индивидуальные потребности покупателей, обеспечивать заинтересованность работников и собственников предприятий в наивысших конечных результатах труда, в широкомасштабном использовании достижений научно-технического и социально-экономического прогресса. При этом следует учесть, что современный российский менеджмент ориентирован на эффективное ведение хозяйства в условиях интенсификации производства, дефицитности многих ресурсов, резкого снижения регулирования производства административными методами. Он должен включать:

- изучение рынка (предложение, спрос, потребление, конкуренты и т.д.), т.е. маркетинг и прогнозирование;
- производство качественной продукции с минимальными затратами и риском;
- реализацию продукции с максимальной прибылью;
- грамотное управление персоналом (здесь требуются знания социологии, психологии и др.);
- формирование эффективной системы информационных коммуникаций.

В конечном итоге как многоплановое явление, охватывающее происходящие в организациях процессы, связанные как с их внутренней жизнью, так и их взаимодействием с окружающей средой, менеджмент должен способствовать развитию национального рынка, товарно-денежных отношений, инвестиционной и инновационной активности деловой среды. Однако менеджмент не эквивалентен всей хозяйственной деятельности организации при достижении ею конечных целей, так как включает в себя только те функции и действия, которые связаны с управлением внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов внутрифирменной деятельности.

Содержание и вектор действий менеджмента, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации, ее размера, сферы деятельности и множества внешних факторов, конструктивную целевую

направленность которым придает государственная промышленная политика, главное назначение которой свести к минимуму негативные проявления в рыночной среде (высокая степень неопределенности и риска), создающие почву для возникновения кризисных ситуаций. Научно-промышленная политика означает:

- комплекс стабилизационных мер, осуществляемых государством, деятельность фирм в нужное для национальной экономики русло, ставящих во главу угла помощь предприятиям в своевременной рационализации, модернизации и перепроектировании производства;
- институциональные, структурные, организационные, экономические, технические и социальные изменения, необходимые для ведения расширенного воспроизводства, обеспечивающие оптимальную структуру производства, гармонизацию интересов различных институциональных форм, разрешение противоречия регулирования и дерегулирования экономики, высокую мотивацию предпринимательской и коммерческой деятельности, достижение эффективности и конкурентоспособности производства.

Несмотря на то что промышленная политика широко применяется в зарубежной производственно-хозяйственной практике, в России существует серьезный пробел в специальной литературе по данному направлению. Авторы учебника в некоторой степени восполнили данный пробел. Это тем более важно, если учесть, что в сложной и противоречивой экономической ситуации традиционные методы западного менеджмента не позволяют решать возникающие сложные проблемы. Поэтому и возникла объективная необходимость в адаптированном к российским условиям базовом учебнике по менеджменту, где также рассмотрены основные положения, экономическое содержание и структурные элементы современной научно-промышленной политики, неотделимой и качественной составляющей которой является современный менеджмент.

Тесты по дисциплине «Менеджмент»

1. Какое определение соответствует понятию «менеджмент»?

- а) процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей;
- б) комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе разработки стратегии и тактики поведения на рынке;
- в) наука и практика управления, способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица.

2. Какой основной вывод сформулировал Ф. Тейлор, исследуя содержание работы по управлению?

- а) это деловая практика, требующая личных способностей и таланта;
- б) это определенная специальность;
- в) это воздействие на людей тех, кто принимает ответственные решения.

3. Кто такой менеджер?

- а) крупный собственник;
- б) успешный предприниматель;
- в) наемный работник, осуществляющий управление хозяйственной организацией или ее частью;
- г) руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы в рыночных условиях.

4. Какой термин шире по своей сути и содержанию?

- а) «управление»;
- б) «менеджмент».

5. Что такое управление хозяйственной деятельностью?

- а) непрерывно осуществляющийся процесс целесообразного воздействия на производящую систему для недопущения отклонения от заданной цели;
- б) сочетание централизованного руководства хозяйством и самостоятельности его отдельных элементов;
- в) предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли (предпринимательского дохода).

6. Выделите наименования менеджмента с точки зрения привлекаемых ресурсов.

- а) финансовый менеджмент;
- б) производственный менеджмент;
- в) банковский менеджмент;
- г) менеджмент персонала;
- д) информационный менеджмент;
- е) инновационный менеджмент.

Тесты по дисциплине «Менеджмент»

7. Какие виды управления (менеджмента) из перечисленных ниже целевым образом воздействуют на факторы производства?

- а) управление инвестиционными процессами;
- б) управление экономическим ростом;
- в) управление персоналом;
- г) антикризисное управление;
- д) управление материальными ресурсами;
- е) управление финансами.

8. В чем заключается конечная цель менеджмента?

- а) интенсивное и комплексное развитие предприятия;
- б) обеспечение прибыльности (доходности) в деятельности фирмы, достигаемой за счет рациональной организации производственного процесса;
- в) целевое воздействие на потребителей производимой продукции и удовлетворение их потребностей.

9. Из каких блоков состоит экономический механизм менеджмента?

- а) управление персоналом;
- б) управление финансами;
- в) управление производством;
- г) управление инвестициями;
- д) внутрифирменное управление;
- е) управление информацией.

10. Какие роли высших менеджеров относятся к межличностным?

- а) роль распределителя ресурсов;
- б) роль наблюдателя;
- в) роль лидера;
- г) роль связующего звена;
- д) роль посредника;
- е) роль номинального начальника.

11. Кто такой предприниматель?

- а) носитель имущественных прав и обязанностей, выступающий в хозяйственном обороте от своего имени;
- б) лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами;
- в) свободный в своих действиях на рынке единоличный собственник капитала, а также совладельцы капитала.

12. Чем отличается формальная организация от неформальной?

- а) наличием, отсутствием лидера;
- б) целями и процессом создания;
- в) продуктивным и контрпродуктивным влиянием на организационную эффективность.

13. Какой вклад в развитие управленческой мысли внесла «классическая школа» управления?

- а) использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи;
- б) развитие принципов управления;
- в) описание функций управления;
- г) систематизированный подход к управлению всей организацией;
- д) отделение планирования и организации от самой работы;
- е) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

14. Какие функции менеджмента являются общими?

- а) мотивация;
- б) координация;
- в) административная;
- г) коммуникация;
- д) принятие решений;
- е) организация;
- ж) функция учета;
- з) контроль;
- и) планирование.

15. Назовите основные направления развития управленческих функций.

- а) функции управления разделяются (дифференцируются);
- б) появляются новые функции управления;
- в) функции не изменяются;

г) функции объединяются.

16. Какую организацию называют хозяйственной?

а) работающую в рыночных условиях;

б) имеющую, организационную структуру, координирующую деятельность людей на достижение общей цели и обеспечивающую необходимые предпосылки для собственного функционирования и развития;

г) включающую совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

17. О чем гласит один из законов организации — закон онтогенеза? а) функционирование всех элементов организации подчиняется

общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются ее подцелями;

б) свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов;

в) жизненный цикл организации состоит из трех фаз: становление, развитие (до периода зрелости или насыщения) и угасание.

18. Какие организации называют органическими?

а) организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений;

б) организации, использующие формальные правила и процедуры в работе, централизованное принятие решений, узко определенную ответственность в трудовых операциях и жесткую иерархию власти.

19. В чем сущность и основное различие между стратегическим и текущим планированием в организации?

а) стратегическое планирование долгосрочное, а текущее краткосрочное;

б) стратегическое планирование имеет целью качественное преобразование деятельности организации. Текущее планирование направлено на обеспечение выполнения сформированного портфеля заказов.

20. Что означает термин «стратегический менеджмент»?

а) целенаправленный поиск и организацию работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (прибыли) в современной неопределенной хозяйственной ситуации. То есть особую систему (механизм) управления рисками, возникающими в процессе производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности;

б) особый тип управления, основанный на предвидении (прогнозировании) опасности появления кризиса, распознавании предкризисных ситуаций, анализе симптомов, факторов и причин их возникновения, своевременном применении мер по снижению отрицательных последствий воздействия кризиса, осознанное использования некоторых его факторов для последующего развития;

в) сферу управленческой деятельности, суть которой — реализация перспективных целей компании через осуществление изменений в организации.

21. Какую категорию «управленческого решения» следует понимать в «широком» смысле?

а) концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой;

б) фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для успешного разрешения проблемной ситуации.

22. Что означает термин «самоменеджмент» (персональный менеджмент)?

а) персональные действия по принципу: правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;

б) саморазвитие менеджера, организационная наука управлять собой и своим поведением;

в) возможность самому решать проблемы и исполнять долг вместо того, чтобы добиваться нужных результатов.

23. В чем различие методов «мотивирования» и «стимулирования» труда?

а) мотивирование — это процесс воздействия, направленный на создание определенных мотивов поведения;

б) мотивирование — это осознание человеком своих внутренних побуждений;

в) стимулирование — это процесс использования стимулов для появления желательных мотивов;

г) стимулирование — это своевременное поощрение или наказание работников.

24. Какие теории мотивации вам известны?

а) теория иерархии потребностей Маслоу;

б) теория равенства (справедливости);

в) теория Альдерфера;

г) теория ожидания;

д) теория приобретенных потребностей Маклелланда;

- е) теория постановки целей;
 ж) теория двух факторов Герцберга.
25. **Какие особые качества характеризуют организаторские способности менеджера?**
 а) глубина и широта ума;
 б) организаторское чутье;
 в) практичность;
 г) эмоционально-волевая Бездейственность;
 д) настойчивость;
 е) инициативность;
 ж) склонность к организаторской деятельности.
26. **Какой тип лидерства наиболее важен для руководителя производственного подразделения?**
 а) лидер-организатор;
 б) лидер-инициатор;
 в) лидер-эрудит;
 г) лидер — генератор эмоционального настроения;
 д) лидер-«звезда».
27. **Какой тип лидерства наиболее важен для руководителя службы информации?**
 а) лидер-организатор;
 б) лидер-инициатор;
 в) лидер-эрудит;
 г) лидер — генератор эмоционального настроения;
 д) лидер-«звезда».
28. **Как менеджер должен относиться к конфликтам в организации?**
 а) предотвращать конфликты;
 б) прекращать конфликты;
 в) управлять конфликтами, стремясь минимизировать их отрицательные для организации последствия.
29. **Какие типы стратегий оппонентов в конфликтах обычно используются?**
 а) уклонение;
 б) переговоры;
 в) посредничество;
 г) уступка;
 д) компромисс;
 е) сотрудничество;
 ж) демонстрация силы;
 з) стратегия, нацеленная на победу.
30. **Почему следует избегать эмоциональных конфликтов?**
 а) эмоциональные конфликты разрушают деловые отношения;
 б) эмоциональные конфликты деструктивны для организации;
 в) эмоциональные конфликты трудно разрешить.

Ключ к тестам по дисциплине «Менеджмент»

1 (а, в)	И (б)	21 (а)
2 (б)	12 (б)	22 (б)
3 (в, г)	13 (б, в, г)	23 (а, в)
4 (а)	-44 (а, б, е, з, и)	24 (а, в, д, ж)
5 (а)	15 (а, б)	25 (б, г, ж)
6 (а, г, д)	16 (б)	26 (а)
-7-тв, д, е)	17 (в)	27 (в)
8 (б)	18 (а)	28 (в)
9 (а, в, д)	19 (б)	29 (а, г, д, е, з)
- ю (в, г, е)	20 (в)	30 (в)

Оглавление

Введение

Раздел I. Менеджмент как система управления

Глава 1. Сущность, закономерности, принципы

и основные категории современного менеджмента

1.1. Сущностные характеристики и специфические свойства менеджмента

1.2. Экономические законы и принципы менеджмента

1.3. Подходы к управлению, виды и стадии менеджмента

1.4. Экономический механизм, цели, задачи

и характерные черты менеджмента

1.5. Методы менеджмента

1.6. Функции менеджмента

1.6.1. Функции менеджмента как категория

проявления сущности процесса управления

1.6.2. Функции менеджмента в российской теории управления

1.6.3. Взаимосвязь функций и функциональные

процессы менеджмента

1.7. Менеджер и его роль как руководителя

Контрольные вопросы и задания

Глава 2. Эволюция концепций менеджмента

2.1. Этапы развития и основные школы менеджмента

2.2. «Классическая» теория организации и управления

2.3. Доктрина «человеческих отношений»

2.5. «Школа социальных систем»

2.6. «Новая школа» теории управления

Раздел II. Организация как объект управления

Глава 3. Организация как система управления

3.1. Суть и содержание понятий «организация», «хозяйственный механизм», «хозяйственная деятельность», «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура»

3.2. Хозяйственная организация

и организационные процессы

3.3. Миссия и цели хозяйственной организации

3.4. Законы организации и научные подходы

к хозяйственному управлению

3.5. Жизненный цикл организации

3.6. Разновидности (типы) организаций

3.7. Формальные и неформальные группы

в организации

3.8. Внутренняя и внешняя среда хозяйствующей

организации

Контрольные вопросы и задания

Глава 4. Стратегическое управление организацией

4.1. Стратегический менеджмент

4.2. Международный менеджмент

4.3. Коммуникационный менеджмент

и системы информационных коммуникаций

Контрольные вопросы и задания

Глава 5. Управление финансовыми потоками

и хозяйственными рисками

5.1. Финансовый менеджмент

5.2. Риск-менеджмент (управление хозяйственными рисками)

5.3. Антикризисный менеджмент

Глава 6. Организационный менеджмент и организационные

структуры управления

6.1. Организационный менеджмент

6.2. Основные признаки, элементы и требования

к организационным структурам управления

6.3. Модели и схемы построения организационных

структур управления

6.4. Принципы проектирования структуры управления организацией

Контрольные вопросы и задания

Глава 7. Управленческие решения: принятие, контроль, реализация

7.1. Управленческие решения и их классификация

7.2. Требования к принимаемым решениям

7.3. Этапы принятия решений и оценка их эффективности

7.4. Экономический анализ как базовый инструмент выработки эффективных управленческих решений

7.5. Контроль

7.6. Контроллинг Контрольные вопросы и задания

Раздел III. Управление человеческими ресурсами

Глава 8. Менеджмент персонала

8.1. Понятие персонала

8.2. Система управления кадрами и основные модели кадрового менеджмента

8.3. Кадровая политика и ее типы

8.4. Функции и структура службы управления персоналом Контрольные вопросы и задания

Глава 9. Коуч-менеджмент (коучинг)

9.1. Понятие, функции и основополагающие принципы коучинга

1

9.2. Коучинг как стиль консультирования

9.3. Коучинг как стиль менеджмента (коуч-менеджмент)

9.4. «Коуч-менеджмент в действии» Контрольные вопросы и задания

Глава 10. Мотивация труда

10.1. Общие понятия и теории мотивации

10.2. Мотивирующие труд стимулы и критерии их оценки

10.3. Проектирование оптимальных систем мотивации труда

346 Глава 11. Лидерство, власть и влияние

11.1. Основные теории лидерства

11.1.1. Подход с позиций личных качеств

11.1.2. Поведенческий подход

11.1.3. Ситуационный подход

11.2. Власть и влияние, формы власти

11.3. Самоменеджмент Контрольные вопросы

Глава 12. Психология менеджмента, управление конфликтами в организации, деловая этика

12.1. Психология менеджмента

12.2. Этика делового общения

12.3. Конфликты и управление конфликтами в организации

12.4. Адаптация организации и стилей руководства к деловым ситуациям

Контрольные вопросы и задания

Раздел IV. Менеджмент макро- и микроэкономик: российский и зарубежный опыт

Глава 13. Управление социально-экономическими процессами современной России

13.1. Управление современной российской макро- и микроэкономикой

13.2. Управление научно-промышленной политикой в России

13.3. Внутрифирменное управление в переходный период

13.4. Эффективность менеджмента и пути ее повышения

Контрольные вопросы и задания

Глава 14. Современный российский и зарубежный менеджмент: возможности и опыт использования

14.1. История, особенности и методологические принципы формирования российского менеджмента

14.2. Развитие кадрового менеджмента в России

14.3. Особенности зарубежного менеджмента на Западе и Востоке

14.4. Возможности использования в России опыта зарубежного менеджмента

14.5. Совершенствование организации управления

в России, международное значение антикризисной практики Контрольные вопросы и задания

Заключение

Тесты по дисциплине «Менеджмент»

Ключ к тестам по дисциплине «Менеджмент»

Библиографический список