

Министерство образования РФ
Новосибирский государственный технический университет

МЕНЕДЖМЕНТ
Учебное пособие

Новосибирск, 2001

Составитель: к.э.н., профессор Ивасенко А.Г.

Учебное пособие рассмотрено и утверждено на заседании кафедры Учета и банковского дела
15 января 2001г.

Аннотация:

Для студентов специальностей «Менеджмент» и «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также студентов других экономических специальностей и практических работников в сфере управленческой деятельности.

Раздел 1 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Глава 1.1 ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ

Понятия «управление» и «менеджмент»; управление как искусство (практика), как область человеческого знания (наука), как функция и процесс, как аппарат управления и управленческий персонал организации. Парадигмы индустриальной и постиндустриальной (информационной) эры; новые принципы управления; «тихая управленческая революция»; новая парадигма управления предприятиями и организациями в Российской Федерации.

Специфика управленческого труда; требования к профессиональным управляющим, знания и умения, работа с людьми, личностные качества; разделение труда менеджеров; уровни и сферы деятельности; руководитель как общий менеджер-управляющий.

1.1.1. Управление и менеджмент

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием «управление организацией или предприятием» стало нередким и другое - «менеджмент организации или предприятия». В настоящее время они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом «управление» и английским «менеджмент». Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

В «Советском энциклопедическом словаре» (изданном в начале 80-х годов) управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие. В одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством (1969 г.) управление определялось как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г.) слово «управление» переводится на английский язык такими терминами, как *menegement, administration, direktion* (они рассматриваются как синонимы). Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал. Менеджмент - это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью. Такое определение приводится в «Международном справочнике по менеджменту», изданному в Англии¹.

Менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций, что в известной мере отражено в табл. 1.1, где представлены наиболее часто используемые подходы к определению их сущности и роли в обществе.

Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. С учетом этого мы используем термины «менеджмент» и «управление» как тождественные.

¹International Dictionary of Management. Forth Ed. by H.Yohansen & G.T.Page. Great Britain, 1990.

Подходы к определению сущности и роли управления и менеджмента

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

1.1.1.1. Управление как искусство

Понятие об управлении как искусстве, т. е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно, несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства в области как управления государственными делами, так и управления бизнесом.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, - это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник обладает своим особенным характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду и т. д. Поэтому нередко менеджмент рассматривается как искусство, которое, подобно медицине или инженерному делу, должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способности применять знания в практической работе. Чтобы люди, работающие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры должны постоянно взаимодействовать с ними и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

1.1.1.2. Управление как наука

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческого знания, в науку, только в конце XIX в., хотя достаточно четкое разграничение науки и искусства произошло в XVIII в., когда представление об искусстве стало соединяться с понятиями «прекрасное», «чувственное», «эстетическое», а научная деятельность начала все больше связываться с «разумом», «логикой», «рассудком». Управление как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и эффективным. В определении

управления как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний о нем. Они позволяют не только своевременно и квалифицированно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим стратегию и политику организаций. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

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

Основателем школы научного менеджмента был Ф.У. Тейлор - инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Изучая способы выполнения работ и трудовых операции, Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

научный подход к выполнению каждого элемента работы;

научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;

кооперация с рабочими;

разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента - А. Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал принципы управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента (см. табл. 1.2). А. Файоль считается основателем так называемой классической административной школы управления.

Таблица 1.2

Принципы менеджмента (20-е годы)

Принцип	Содержание принципа
1.Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются внимание и усилия работающего)
2. Полномочия ответственность	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
3. Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины

4. Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником
5. Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
6. Подчиненность личных интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
7. Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
8. Централизация	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности
9. Скалярная цель	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11. Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи
12. Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность
13. Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении — сила»)

В нашей стране идеи научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович и многие другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда. Одна из важнейших разработок этого периода - обоснование принципов управления, учитывающих такие особенности социалистической системы хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов (см. табл. 1.3). С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах.

Наряду с этим в отечественной науке управления проводились активные исследования законов и закономерностей управления социалистическим производством. Были сформулированы и обоснованы, как объективно отражающие особенности управления социалистическим общественным производством, законы единства системы управления, пропорциональности производства и управления, оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления, участия трудящихся в управлении, соотносительности управляющей и управляемой систем.

Таблица 1.3

Принципы управления социалистическим производством

Принцип	Содержание принципа
1. Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
2. Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении
3. Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
4. Отраслевой и территориальный подход	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, - преимущественно территориальными органами
5. Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
6. Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
7. Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
8. Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность
9. Подбор и расстановка кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно
10. Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда

11. Преимущество хозяйственных решений	Основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве
--	---

Развитие науки управления характеризуется множественностью школ и подходов, разрабатывавших те или иные аспекты менеджмента. В табл. 1.4 представлены в обобщенном виде ключевые положения концепций семи главных школ, оставивших заметный след в современном понимании проблем науки управления: Научного управления, Классической или Административной школы, Человеческих отношений, Поведенческих наук, Количественного подхода, Системного подхода, Ситуационного подхода.

Таблица 1.4

Вклад в современную науку управления концепций различных школ и подходов

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые в современном менеджменте
<i>1. Научное управление и Классическая или Административная школа</i>	
Научные принципы выполнения работ Рационализация Разделение труда в управлении	Научный подход к менеджменту и принципам управления Анализ способов выполнения работ с целью совершенствования Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих
<i>2. Школы Человеческих отношений и Поведенческих наук</i>	
Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работающего	Использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Исследование поведения людей в организациях Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
<i>3. Количественный подход</i>	
Применение методов количественных исследований, моделирования и вычислительной техники	Использование количественных измерений при принятии решений Использование информационных систем управления и вычислительной техники
<i>4. Системный и Ситуационный подходы</i>	
Взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды	Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации Принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов

На рубеже 50-60-х годов в научных разработках по управлению организациями произошел качественный сдвиг, оказавший влияние на все последующие выводы и

положения науки. Это было связано с использованием системного подхода к управлению предприятиями, которые стали рассматриваться как *открытые системы*, активно взаимодействующие с внешней средой. Научные разработки, базирующиеся на количественном и системном подходах к менеджменту, углубили понимание сложных управленческих проблем путем их моделирования и позволили шире применять количественные методы при принятии решений в сложных ситуациях. На основе исследования операций и математических моделей стали решаться сложнейшие задачи управления запасами, распределения ресурсов, массового обслуживания и многие другие. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации.

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

Научный фундамент управления продолжает пополняться новыми знаниями. Примерно с середины 80-х годов в центре внимания теоретиков и практиков оказались проблемы культуры организации и инновационного менеджмента, а в 90-е на первое место вышли разработки по лидерству, с которым современные организации связывают надежды на будущее.

1.1.1.3. Управление как функция

Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную функцию, которая по своему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. Это произошло в XVII-XVIII вв. и связано с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. Впервые их состав был сформулирован А. Файолем, который выделил пять исходных функций управления: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль. В последующих разработках состав функций управления пополнялся, в том числе и за счет детализации тех или иных видов управленческих работ. Поэтому в ряде работ в состав функций управления включаются такие виды деятельности, как мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в пространстве и времени. Подробно эти вопросы рассматриваются в гл. 1.3.

1.1.1.4. Управление как процесс

Процессный подход к управлению отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, разорванную в результате «чрезмерного увлечения» функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими. При этом внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых, в

свою очередь, является процессом. Таким образом, управление представляется как динамически изменяющиеся в пространстве и времени, связанные между собою управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации. Этот подход к управлению детально рассмотрен в гл. 1.4.

1.1.1.5. Управление - это люди, управляющие организацией

Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать определенная категория людей - менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому управление - это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Новая роль человека как ключевого ресурса требует от менеджеров усилий по созданию условий для реализации заложенных в нем потенциалов к саморазвитию. Отсюда - необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура², различные формы демократизации управления, участие работающих в прибылях, собственности, управлении, стиль руководства и лидерство. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях - когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Когнитариат, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой, не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента.

При этом авторитарный стиль управления должен уступить место более демократическим отношениям между менеджерами и прочими работниками; это обязательное условие повышения качества жизни на современном этапе. Более детально вопрос о роли менеджеров в управлении организацией рассматривается в гл. 1.3.

1.1.1.6. Управление - это аппарат

Управление нередко идентифицируется с органами или аппаратом управления. Менеджмент - специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Главная задача людей, занятых в этом аппарате, - это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате. Подробно эти вопросы освещаются в гл. 1.5.

1.1.2. Современная система взглядов на управление

1.1.2.1. За рубежом

Современная система взглядов на управление (ее называют новой управленческой парадигмой³) сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX в. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине текущего века страны-лидеры (страны, занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты и закономерности. Главными факторами этих изменений явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Производство все в большей мере ориентировалось не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т. е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды. Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде была сформулирована в 70-80-е годы. В табл. 1.5 приведены главные положения, характеризующие различия во взглядах на управление в период индустриального развития (старая парадигма) и сформировавшихся в связи с переходом к экономике рыночно-предпринимательской ориентации (новая парадигма).

Таблица 1.5

Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.)	Новая (Р. Уотерман, Т. Питере, И. Ансофф, П. Друкер и др.)
1. Предприятие - это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие - это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана

³ В управленческой и экономической науках парадигма определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и практиков-управленцев и экономистов.

4. Главный источник прибавочной стоимости - производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости - люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как старые перестают «работать» в условиях предпринимательских структур. В 90-е годы главное внимание в принципах обращается на человеческий или социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат; этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента (см. табл. 1.6).

Таблица 1.6

Принципы управления (90-е годы XX в.)

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

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция», и это не случайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше

приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

1.1.2.2. В Российской Федерации

Глобальный и крутой поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал также необходимость разработки новой парадигмы управления.

Осуществляемые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух главных условий: во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, национальная культура и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны.

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к созиданию экономической теории особого типа. Помимо ее крайней политизации, она обосновала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практике управления социалистическим производством. Управление экономикой СССР строилась по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны. Отсюда - колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики.

Положения новой управленческой парадигмы должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; они должны содержать главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления, в сопоставлении с парадигмой командно-административной системы дореформенного периода представлена в табл. 1.7.

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических

процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий. Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку - это сложный процесс, неизменным и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т. д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно инвестиционная и научно-техническая, была практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса конца 20-х годов. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т. д. На государство возлагается и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорции, развитие эффективных международных экономических отношений.

Таблица 1.7

Старая и новая система взглядов на управление
предприятиями и организациями Российской Федерации

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

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов будет меняться на протяжении всего переходного периода от значительного в начале до минимального уровня в конце. Различными должны быть и формы государственного воздействия, которые по мере продвижения по пути к рынку будут все в большей мере превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т. д.).

Переход к полицентрической системе хозяйствования должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях Российской Федерации

центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой - существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает энтропию (элемент случайности) и способствует росту управляемости экономики России.

Важным положением новой парадигмы является установка на сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора. В переходный период государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций - далеко не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т. е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием; с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организации.

1.1.3. Менеджер — профессиональный управляющий

1.1.3.1. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров

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

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

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

Таблица 1.8

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

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

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы (см. табл. 1.8). Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как управление (пункты 1, 2, 3 в табл. 1.8). Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

- информированность (информация - это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.;

- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

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

Вторая группа требований в профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой (пункты 4, 5, 6 табл. 1.8). В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц - коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это прежде всего:

- высокое чувство долга и преданности делу;

- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

- умение четко выражать свои мысли и убеждать;

- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение

сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди либо награждаются от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе в социологии и психологии) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

1.1.3.2. Разделение труда в управлении

Важным фактором повышения результативности менеджмента является *разделение труда* менеджеров, т. е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

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

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

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень - самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала организации, - включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень - это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3-7% общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьми-десяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это - *горизонтальное разделение труда* менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низовом и среднем уровнях менеджеры

заныты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. На рис. 1.1 приведен пример такого разделения труда на предприятии, в составе которого выделены пять подсистем: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство и финансы.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. С точки зрения технологии процесса управления задачи руководителей прежде всего сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

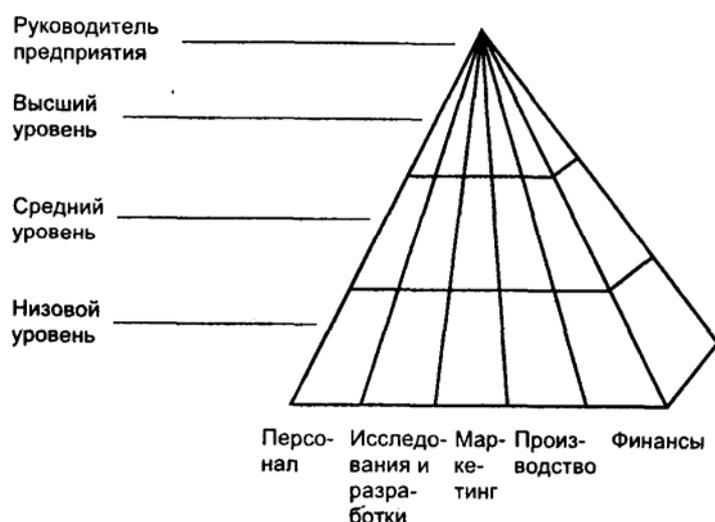


Рис. 1.1. Разделение труда менеджеров по уровням и сферам деятельности

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

1.1.3.3. Руководитель организации

Руководителем является человек, который, как правило, имеет в своем подчинении других работников организации, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта. Такой статус предопределяет его особую роль в организации и содержание выполняемых функций.

Главное в деятельности руководителя любого ранга — это работа с людьми не только непосредственно подчиненными ему, но и со всеми

теми, кто прямо или косвенно связан с функционированием управляемого объекта как внутри предприятия, так и за его пределами.

Руководитель работает в тесном контакте со своими подчиненными и другими руководящими работниками предприятия при постановке целей и задач, при формировании в коллективе системы ценностей и норм поведения, направляющих общие усилия на их достижение; при разработке путей решения возникающих в ходе работы проблем. С участием коллектива он производит распределение ресурсов и организует процесс, учитывая потенциал специалистов, их ильные и слабые стороны. В соответствии с этим можно выделить те *способности, которые должны иметь руководитель для успешной работы с людьми*. Это: организация коллектива и создание в нем благоприятного морального климата для плодотворной работы и развития:

подбор и расстановка кадров; распределение прав, обязанностей и ответственности между работающими; объективная оценка вклада каждого работника и стимулирование труда; создание условий для раскрытия и развития личности работников, повышения эффективности и качества труда.

В работе руководителя с людьми, непосредственно не подчиненными ему, большое место занимает *координация общих усилий* по достижению целей, *переговоры* с представителями заинтересованных организаций и предприятий, а также *обмен информацией*. Значение такого межличностного взаимодействия особенно важно на переломном этапе развития нашей экономики, когда произошло разрушение действовавших многие годы хозяйственных связей и появились первые признаки конкуренции, радикально меняющие сами принципы организации информационных связей между организациями и людьми.

Руководитель должен проявлять незаурядные способности и предприимчивость в усваивании и использовании полученной информации. Она может послужить основанием для принятия решений по рационализации производства и управления, по переориентации на новые виды продукции, по корректировке ранее разработанной стратегии и т. д.

Принятие управленческих решений — важнейшее направление деятельности руководителя, требующее от него не только высокого профессионализма в решении отдельных или общих задач организации, но и методической компетенции, т. е. способности к системному восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем и методическому поиску их разрешения. *Организация выполнения принятых решений* отражает уровень социальной квалификации руководителя, т. е. его способность контактировать с людьми, вести переговоры, разрешать конфликты, проявлять личную инициативу. В период преобразования экономики повышается количество решений, которые являются новыми и нестандартными, а поэтому требуют не применявшихся ранее методов, связанных с риском. Это еще более усложняет работу руководителя, который не только сам должен адаптироваться к неизбежным переменам, но и убедить коллектив в их необходимости.

Содержание и характер труда руководителя зависят от того *уровня иерархии*, к которому относится его должность. Так, руководители высшего уровня (например, генеральный директор, директор) значительную часть своего времени и усилий затрачивают на разработку концепции, стратегии и политики предприятий и его ключевых сфер (табл. 1.9), а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты.

Таблица 1.9

Главные задачи руководителей высшего уровня в организации

- 1. Определение миссии и общей цели развития организации*
- 2. Установление стратегических целей и направлений развития организации*
- 3. Разработка и проведение политики в области маркетинга, научных исследований, нововведений и производства продукции и услуг*
- 4. Проведение определенной финансовой и инвестиционной политики*

5. Формирование организационной структуры управления

6. Основные решения по труду и социальным вопросам

7. Управление системами, обеспечивающими координацию и контроль за деятельностью составных частей организации

На рис. 1.2 схематически представлено соотношение затрат времени руководителей разного уровня на выполнение работ, которые условно разделены на три группы: а) решение задач, имеющих концептуальное значение для организации и ее составных частей; б) работа с людьми в организациях (включая и внешние); в) работа, требующая специальных технических знаний по управлению (информационные технологии, работа с документами, процесс и технология разработки и принятия управленческих решений и т. д.). Она наглядно показывает, что важнейшей составляющей в работе руководителей всех трех уровней является искусство работы с людьми. Однако характер и содержание этой работы различны. Руководители низового уровня имеют дело в основном со своими подчиненными-исполнителями; на среднем уровне реализуется сложная система взаимоотношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней (в этом особенность «срединного» положения); руководителям высшего уровня приходится общаться не только с руководящим составом своей организации, но и с руководством других компаний. Само собой разумеется, что это находит отражение на содержании задач общения: на низовом - это прежде всего инструктаж и распорядительство, на среднем - задачи координации, на высшем - принятие решений, информация, контакты.

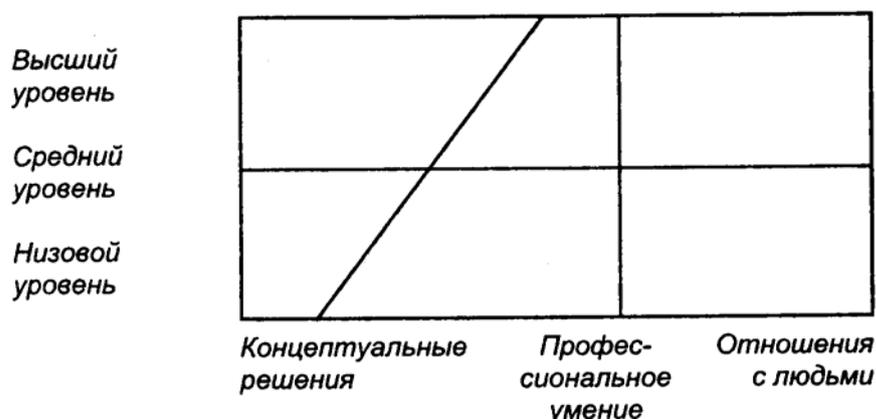


Рис. 1.2. Соотношение затрат времени руководителей на выполнение работ, требующих разных знаний и умений

Концептуальные решения принимаются прежде всего и главным образом на высшем уровне руководства, тогда как использование профессиональных знаний и умений больше всего необходимо в низовом звене, где искусство выполнения управленческих процедур, применения специальных знаний, методов и подходов приобретает значение примера или даже образца для подражания, а также повышает уверенность исполнителей в управленческой компетенции руководителей. Фактическая структура затрат времени руководителей отличается от приведенной на схеме, так как зависит и от ситуации, в которой работает организация, и от таких внутренних факторов, как структура и организационная культура.

Контрольные вопросы к главе 1.1

1. Дайте обобщенное определение понятий «управление» и «менеджмент», выделите главные их характеристики.

2. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
3. Что общего между управлением и искусством?
4. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?
5. Что составляет фундаментальную основу науки управления?
6. Меняется ли содержание принципов управления в разные периоды общественно-экономического развития и почему?
7. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?
8. Что представляют собой функции управления и чем определяется их состав?
9. Выделите главные характеристики процессного подхода к управлению.
10. Почему управление ассоциируется с людьми, профессионально осуществляющими эту функцию?
11. Какое значение имеет формулирование парадигмы управления для разработки стратегии развития организации?
12. Дайте обобщенную характеристику парадигмы управления организациями в период индустриального развития.
13. Чем вызвана необходимость формирования новой системы взглядов на управление при переходе к постиндустриальной (информационной) стадии общественного развития?
14. Проведите системный анализ основных положений новой парадигмы, сформулированной зарубежными учеными и специалистами по управлению.
15. Проанализируйте основные положения старой и новой парадигм управления организациями в Российской Федерации.
16. В чем вы видите главные отличия и сходство между современной системой взглядов на управление за рубежом и в нашей стране?
17. Какие особенности имеет труд профессиональных управляющих менеджеров по сравнению с трудом других работников организации?
18. Проанализируйте состав и содержание основных требований к профессиональной компетенции менеджеров.
19. По каким критериям производится разделение труда в управлении?
20. Каким требованиям должен удовлетворять член организации, являющийся ее руководителем?
21. Какие функции выполняет руководитель организации?
22. Имеются ли различия в требованиях к руководителям разного уровня?
23. Какие виды задач и роли являются главными в работе руководителей разных уровней?

Глава 1.2

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Организация; параметры организации; классификация организаций; формальные и неформальные, частные, государственные, коммерческие и неформальные, малые, средние и крупные организации; группировка организаций по секторам производства.

Структура экономики; интеграция организаций; финансово-промышленные группы, предпринимательские союзы, кластеры, виртуальные организации.

Модели организаций; механистическая конструкция организации; модель организации с разделением труда; системная модель организации; организационная модель с учетом интересов партнеров.

1.2.1. Определение понятия и классификация организаций

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение⁴. Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру. В соответствии с этим все многообразие организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет предприятия, однородные по тому или иному критерию.

На основании **критерия формализации** выделяются:

- *формальные* организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;

- *неформальные* организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

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

По формам собственности они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По отношению к прибыли организации подразделяются на *коммерческие* и *некоммерческие*. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Гражданским кодексом России предусмотрены **организационно-правовые формы**, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций (табл. 1.10). В соответствии с ним организационно-правовая форма «предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст. 132 Гражданского кодекса). С учетом сложившихся в нашей стране традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются (в том числе и в данном учебнике) как взаимозаменяемые.

По размерам организации группируются на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие легко

⁴ Словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1988.

доступные для анализа критерии, как число занятых, объем продаж (оборот) и балансовая стоимость активов. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

Таблица 1.10

Организационно-правовые формы хозяйственных организаций Российской Федерации

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

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

Например, по методологии, используемой Европейским союзом с января 1995 г., предлагаются следующие параметры отнесения предприятий к малым и средним (табл. 1.11). В нашей стране начиная с 1996 г. используется комбинированный подход, нашедший отражение в Федеральном законе от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». К субъектам малого предпринимательства относят коммерческие организации — юридические лица, в уставном капитале которых доля государственной собственности Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, муниципальной собственности, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%; доля, принадлежащая

Таблица 1.11

Критерии группировки предприятий по размерам, разработанные и используемые Европейским союзом

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

одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25% и у которых средняя численность работников не превышает:

- в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек;

- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60 человек;
- в оптовой торговле — 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек.

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

По участию в различных **секторах производства** организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.;
- отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т.д.;
- отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

к четвертому сектору относят все организации и институты, которые занимаются такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

1.2.2. Новые организационные формы в структуре экономики

Структура экономики, т. е. количественное и качественное соотношение предприятия и организаций разного типа и назначения, имеет большое значение для ее эффективного функционирования и развития. В связи с построением в нашей стране рыночных отношений в ней происходят радикальные изменения. Приватизация предприятий, начавшаяся в начале 90-х годов с таких отраслей, как торговля, общественное питание и бытовое обслуживание населения, в последние годы охватила организации более крупных, фондоемких, наукоемких, ресурсодобывающих отраслей и прежде всего топливно-энергетического, машиностроительного комплексов, транспорта и связи, которые составляют основу производственного потенциала страны.

К началу 1996 г. было приватизировано 125,4 тыс. предприятий. В результате резко изменилось распределение предприятий и организаций по формам собственности. Если в 1992 г. доля предприятий государственной и муниципальной собственности составляла в общем числе 87,3%, то на 1 января 1996 г. — всего 23,1%. Соответственно с 11,3 до 63,4% повысилась доля предприятий в частной собственности. Растет число малых предприятий, достигшее, по данным на начало 1996 г., 877 тыс., что составило 84% общего количества организаций; располагая 14% общего числа занятых и имея в своем распоряжении 3,4% стоимости основных средств экономики страны, они производят 12% ВВП и дают третью часть всей прибыли по народному хозяйству.

Роль и значение для народного хозяйства предприятий разного размера наглядно иллюстрируют данные табл. 1.12. Обращает на себя внимание, что несмотря на сокращение общего числа предприятий с численностью 501 человек и выше (в 1991 г. их доля составляла 17,6%, т. е. за 4 года снизилась в 2,75 раза), эта группа доминирует как по роли в выпуске продукции, так и по численности занятых. Более того, наблюдается тенденция к увеличению среднего числа занятых в расчете на одно крупное предприятие.

В структуре экономики преобладают коммерческие предприятия доля которых в 1996 г. составила 82%. В их составе наибольший удельный вес приходится на акционерные общества и товарищества (39,8% от общего числа предприятий и организаций страны), доля государственных и муниципальных предприятий сократилась до 14,6%.

Таблица 1.12

Группировка предприятий по численности промышленно-производственного персонала в 1994 г. (в %)⁵

Предприятия со среднегодовой численностью ППП, человек	Число предприятий	Объем продукции	Среднегодовое число занятых
до 200	87,1	9,4	14,5
201-500	6,5	10,6	11,9
501 и более	6,4	80,0	73,8
Всего	100.0	100.0	100.0

Преобладающей формой стали акционерные общества закрытого типа и товарищества с ограниченной ответственностью (29,4% от общего числа организаций). Деятельность акционерных обществ регулируется не только Гражданским кодексом, но и принятым в соответствии с ним Законом «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г., которым детально определены условия их образования, формирования уставного капитала, управления, реорганизации и ликвидации.

Под влиянием изменений, которые происходят в мировой и отечественной экономике, появляются *новые формы интеграции* организаций, которые повышают конкурентоспособность России способствуют ее выходу из кризисного состояния. Прежде всего, это финансово-промышленные группы и предпринимательские союзы.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) объединяют в своем составе промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы, банки, инвестиционные фонды и страховые компании. Главными целями их интеграции являются:

- концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики;
- ускорение научно-технического прогресса;
- повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции отечественных предприятий;
- осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности страны;
- формирование рациональных технологических и кооперационных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной экономической среды.

При создании ФПГ должны реализовываться принципы постепенности и эволюционности формирования; диверсификации и межотраслевой интеграции производства; сочетания крупных, средних и малых предприятий и организаций; демополизации производства и перехода к олигопольной конкуренции.

Опыт показывает, что уже действующие в Российской Федерации ФПГ осуществляют крупные инвестиционные проекты, противодействуют спаду производства, способствуют денежной стабилизации. Кроме того, ФПГ восполняют недостающие в период перестройки механизмы межотраслевого перераспределения ресурсов и создают реальные условия для надежных, отвечающих требованиям качества, поставок и сбыта. Объединение предприятий и организаций в группу усиливает и внешнеэкономические позиции на мировых рынках, где

⁵ Источник: Россия в цифрах. 1996. Госкомстат России. С. 284.

многие транснациональные корпорации чаще всего организованы как финансово-индустриально-торговые комплексы, обладающие мощным потенциалом.

Предпринимательские союзы образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Это достаточно гибкая структура, позволяющая входящим в нее организациям координировать свои действия, привлекать новых партнеров, даже конкурировать между собою. В качестве примера можно привести союз двух автозаводов — КамАЗ и ВАЗ, которые добровольно решили сосредоточить выпуск малолитражки «Ока» на площадке КамАЗа. Другой пример — создание предпринимательского союза, состоящего из сборочного завода, конструкторского бюро и заводов по выпуску комплектующих, используемых в производстве широкофюзеляжных самолетов Ил-86.

Особенно большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в *кластеры* (в переводе с английского — это «группа, скопление, концентрация, куст») на определенных территориях, которые предоставляют им те или иные конкурентные преимущества (например, необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади и т. п.) Для этого могут использоваться крупные промышленные зоны, расположенные в городах или других административно-территориальных единицах и имеющие свободные мощности в связи с реструктуризацией отечественной экономики. Именно здесь выгодно создавать кластеры компаний, в которых с самого начала может быть сосредоточена критическая масса профессионализма, искусства, инфраструктурного обеспечения и информационных взаимосвязей между компаниями определенной сферы (области) деятельности. В качестве таких сфер, объединяющих компании в союзы, могут выступать: производство товаров для дома; различные отрасли, связанные со здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т. п. Как показывает зарубежный опыт, когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами.

Одной из новейших организационных форм является *виртуальная корпорация*, представляющая собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков и даже бывших конкурентов), объединяемых *современными информационными системами* с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологический фундамент виртуальной корпорации составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство на «электронных» контактах.

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

1.2.3. Модели организаций как объектов управления

В теории организаций выделяют четыре типа моделей, отражающих эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и доминирующие функции менеджмента, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности.

1.2.3.1. Первая модель

Она известна под названием «*модель механистической конструкции организации*», сформировалась в конце прошлого века и получила широкое распространение в первой четверти XX в. Ее теоретической базой являются положения *школы научного менеджмента*. Родоначальник этого научного направления Ф. Тейлор рассматривал эффективность с точки

зрения факторов времени и движения. Расчленение работы на автономные, полностью программируемые элементы и последующий оптимальный сбор их в единое целое — обязательные условия, которые в соответствии с этой теорией формируют высокопроизводительную организацию. Другой представитель этого теоретического направления — немецкий социолог М. Вебер выдвинул и обосновал положение, согласно которому самой эффективной формой человеческой организации является рациональная бюрократия. Предприятие — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Его целями чаще всего являются максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения с максимальной эффективностью и при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому *менеджмент организации должен быть ориентирован в первую очередь на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства. В соответствии с этим оценка эффективности функционирования организации производится по экономическому показателю, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.*

Механистическая модель организации (ее также называют моделью рациональной бюрократии) позволяет установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства, и это составляет ее сильную сторону. В то же время в ней недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации, а в качестве базы используются такие положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой. Это, например, приоритетная ориентация на крупные организации; завоевание позиций на рынке главным образом за счет снижения издержек, а не роста доходов; широкое использование аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно использовать на практике; стремление к сохранению стабильности (консерватизм); всеобщий контроль и надзор за качеством и выполнением плановых заданий; представление о высших руководителях как о людях, которые «мудрее, чем рынок», и т. п.

Все это ставит определенные рамки в использовании механистической модели организации с ее узким взглядом на управление и эффективность, оцениваемую только по экономическим результатам.

1.2.3.2. Вторая модель

Эта модель построена на определении организации как *коллектива, сформированного по принципу разделения труда*. Начало ее разработки относится к 30-м годам и связано с именами таких известных ученых, как Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник, создавших основы *теории человеческих отношений и поведенческих наук*. В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях, развивали А.К. Гастев, О.А. Ерманский, Н.А. Витке и многие другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда в 20-30-е годы.

Модель организации строится исходя из главного положения теории о том, что важнейшим фактором производительности на предприятии является человек как социальный деятель. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Другими словами, моделируется система поддержания человеческих отношений внутри организации. При этом особое вни-

мание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Предпочтение отдается демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений.

Главные задачи менеджеров в этих условиях заключаются в организации и управлении персоналом, что в конечном счете должно приводить к выполнению целей предприятия. При этом организация обеспечивает соответствующие структуры, регулирует отношения между работающими и координирует процессы, необходимые для выполнения поставленных задач; управление же означает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходимое для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов. Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, у организации не возникает проблем с достижением заданий по выпуску продукции, прибыли, доходам и т. д. В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов.

Такой подход требует разработки специальных методов, позволяющих производить оценку качества труда, здоровья организации в широком смысле и выявлять внутренние процессы, которые требуют принятия мер с целью повышения производительности труда. Возможности модели, построенной на основании теории человеческих отношений и поведенческих наук, в поиске резервов эффективности организации ограничиваются тем, что внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе — человеческом ресурсе и подчинении ему всех остальных факторов производства.

Как и в механистической модели, управляющая система здесь также ориентирована на анализ внутренних факторов и условий функционирования организации. Таким образом, обе модели могут рассматриваться как «закрытые», т. е. не учитывающие воздействие на эффективность факторов внешней среды. В литературе справедливо отмечают, что теоретиков управления первых 60 лет нашего века не волновали проблемы деловой среды, конкуренции, сбыта и всего остального, что имеет внешний для организации характер. Они придерживались взгляда на мир с точки зрения «замкнутой системы». Пожалуй, именно эти ограничения привели к необходимости разработки новых моделей организаций, для которых характерна их «открытость», т. е. учет того, что внутренняя динамика организации формируется под воздействием внешних событий.

1.2.3.3. Третья модель

В этой модели предприятие представляется в виде *сложной иерархической системы*, тесно взаимодействующей с окружением. Ее основу составляет *общая теория систем* (основополагающий вклад за рубежом был сделан А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем; в нашей стране эти проблемы исследовались И.В. Блаубергом, Э.Г. Юдиным, В.В. Дружининым, В.Н. Садовским, В.Г. Афанасьевым и многими другими учеными, разрабатывавшими их по самым различным на-

правлениям). Ее главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. В соответствии с этими теоретическими положениями организация рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром (табл. 1.13).

Ключевые факторы ее успеха находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т. е. знание) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. Это, прежде всего, все те организации, а также люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы и др. Кроме того, существует как бы второй ряд переменных внешней среды — социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. Важнейшая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-куль-

Таблица 1.13

Организация как открытая система

Черты и свойства	Характеристика, обоснование
Компоненты	Система состоит из некоторого количества частей, называемых элементами
Связи	Компоненты системы связаны между собою
Структура	Форма связи организационно закреплена в структуре
Взаимодействие	Компоненты воздействуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее, что есть результат взаимного влияния и взаимодействия с окружающей средой
Процесс	Изменения, происходящие в результате взаимодействий, называются процессами
Холизм и эмерджентные свойства	Система — целостность (Holism — англ. <holos — греч. целое), проявляющая свойства, возникающее только в результате взаимодействия ее компонентов
Идентификация	Свойства системы, на основании которых ее можно идентифицировать и отличить от других явлений, не входящих в систему

Окружение	Представлено явлениями, образованиями, которые, не являясь частью системы, существенно влияют на нее. Это окружающая среда системы
Концептуализм	Система — это концепция, особая форма которой отражает цели и ценности индивидуума или группы, разработавших эту концепцию

турным, технологическим, экологическим, физико-географическим факторам и переменным (рис. 1.3). Значение факторов внешней среды резко повышается с связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.), составляющих среду менеджмента. Именно внешнее окружение диктует стратегию организаций.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на про-

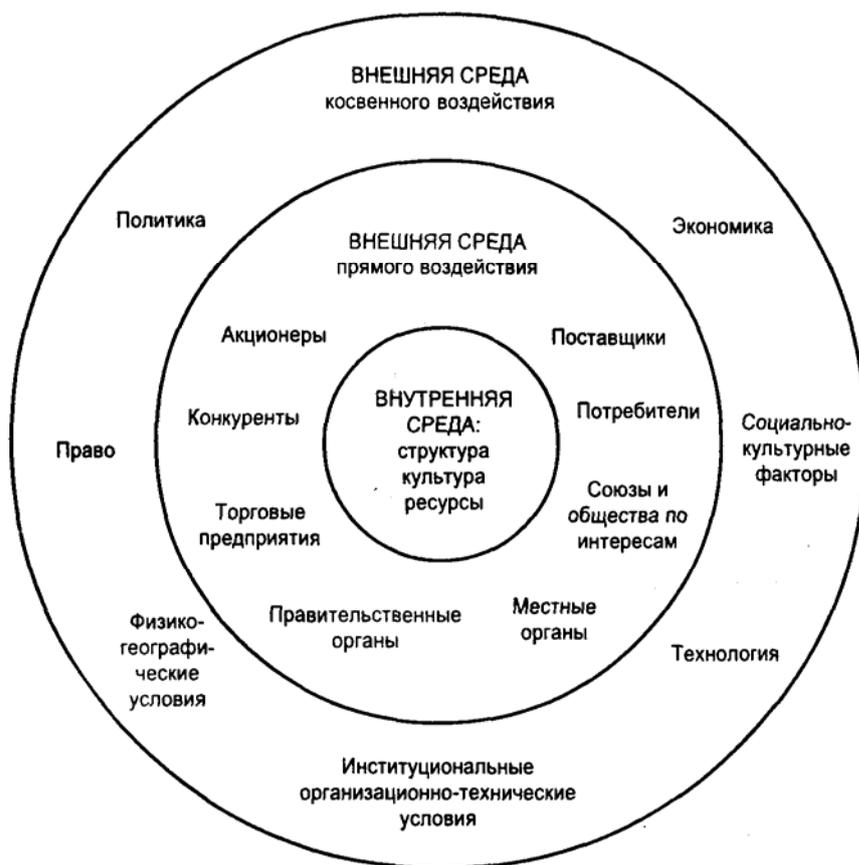


Рис. 1.3. Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

цесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Под *структурой* предприятия понимается состав и соотношение входящих в него подсистем, выделяемых по критериям производственных и (или) управленческих процессов. В соответствии с этим разли-

чают структуру производства и управления. В составе последней чаще всего имеются такие функциональные подсистемы, как маркетинг, управление нововведениями, производством, персоналом, финансами. Их цели, задачи, функции, процессы и организация рассматриваются подробно во второй части учебника.

Культура организации — это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии, а следовательно, и на процессы и результаты совместной работы.

Ресурсы любая организация получает из внешней среды в виде так называемых «входов», т. е. в ту продукцию или услуги, ради производства которых создано предприятие (рис. 1.4). Помимо трудовых материальных и денежных в них нередко большое место занимают так называемые «неосязаемые» ресурсы, которые могут быть представлены, например, в виде особых знаний или умений, общественной поллеожки ппогамм и политики ппелппиятия.

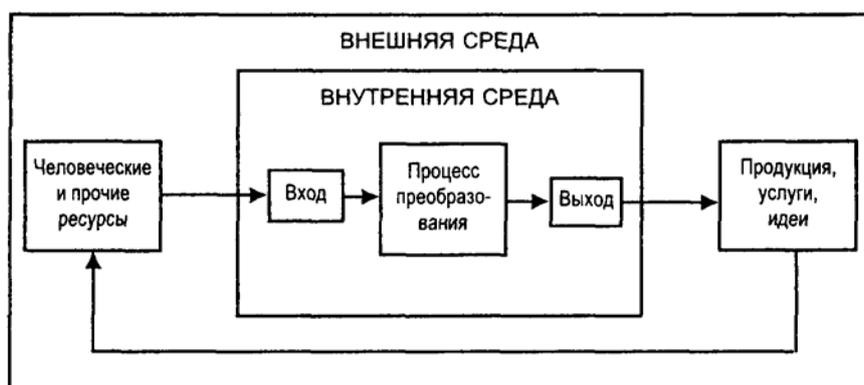


Рис. 1.4. Связь и взаимодействие внешней среды с процессом преобразования в организациях

Несмотря на то, что эти факторы действуют в границах организаций, они также не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, так как организации в своей деятельности зависят от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне.

В этой модели *главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление*, так как поведение организации в условиях, когда все взаимосвязанные предприятия действуют по собственному усмотрению, не может быть объектом точного прогнозирования и планирования. Эта модель утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды, тогда как прежние методики стремились к редукации сложностей. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий и факторов. В центре внимания при оценке эффективности оказываются так называемые «входы» в систему, т. е. ресурсы, получаемые из окружающей среды. При этом не исключается ситуация, при которой поддержание непрерывного потока ресурсов в организации может приводить к ухудшению степени достижения ее целей.

При оценке этой модели необходимо учитывать, что, несмотря на большое значение окружающей среды, она лишь определяет пра-

вила игры. *Внутренняя среда* любой организации, которая формируется под воздействием непрерывно принимаемых руководством управленческих решений, реально определяет уровень системной эффективности.

1.2.3.4. Четвертая модель

Эта модель представляет предприятия как *общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ.* Взаимосвязь предприятий заключается в том, что они для коллективного, основанного на разделении труда, производства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией предприятий. Таким образом, цели предприятий трактуются не столько в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, сколько с позиций удовлетворения различных запросов связанных с ними групп: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом. Основу этой модели (она формируется с 80-х годов) составляет теоретическая *концепция заинтересованных групп*, в соответствии с которой организации должны принимать во внимание разные интересы партнеров, круг которых может быть довольно широким. В качестве границы учета их интересов принимается превышение стоимости приобретаемых организацией услуг по сравнению с ее ресурсными затратами. Такой подход практически означает принятие за основу *стратегии ограниченной оптимизации*, при которой достижение какой-либо одной цели организации лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Это приводит к необходимости соблюдения продленного баланса между такими разными по значению целями, как, например, объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и местных органов власти, защита окружающей среды и т. д.

Общественное значение предприятия усиливает роль и воздействие на его работу социальных норм и ценностей, культурных и моральных установок как внутри системы, так и в отношениях с внешней средой. В связи с этим *главными функциями менеджмента становятся: достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятия в обществе.*

Определение эффективности в этих условиях базируется на *выборе ценностей и определении политической ориентации организации.* Поэтому наряду с использованием критериев социально-экономической эффективности работа организации оценивается и по таким направлениям, как политика увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.

Характерные черты рассмотренных моделей организаций представлены в табл. 1.14.

Анализ показывает, что в реальной действительности нет организаций, которые строили бы свою деятельность в полном соответствии с какой-либо одной моделью. Чаще всего в них наблюдается процесс

эволюционного перехода от одних приоритетов к другим, например, от модели закрытого типа с ориентацией на оптимальное использование ресурсов к модели, представляющей собой открытую систему, результаты деятельности которой определяются по системному эффекту. В таком случае организация будет оценивать эффективность по критериям, рекомендованным обеими моделями. В деятельности многих организаций (особенно крупных) можно отметить наличие элементов всех четырех базисных концепций, каждая из которых используется *там и в той мере, где и насколько* это диктуется ситуационными условиями, учитывающими воздействие совокупности внешних и внутренних факторов.

Таблица 1.14

Характеристика моделей организаций

Название модели	Механистическая организация	Организация как коллектив, построенный на разделении труда
Тип модели	Закрытая система	Закрытая система
Теоретическая база	Школа научного менеджмента	Школы человеческих отношений и поведенческих наук
Главный вид деятельности менеджмента	Оперативное управление производством	Организация и управление трудом
Критерии эффективности	Отношение результатов к затратам	Экономическая эффективность с учетом факторов управления трудом
Название модели	Сложная иерархическая система	Организация, реализующая концепцию заинтересованных групп
Тип модели	Открытая система	Открытая система
Теоретическая база	Общая теория систем	Теория баланса интересов заинтересованных групп
Главный вид деятельности менеджмента	Стратегическое управление	Обеспечение сотрудничества и переговорного процесса с партнерами
Критерии эффективности	Системная целесообразность	Социально-экономическая и политическая ориентация (баланс интересов)

Контрольные вопросы к главе 1.2

1. Какими свойствами обладает любая организация как объект управления?

2. Назовите главные критерии, используемые в практике группировки предприятий.

3. Дайте определение формальных организаций и приведите примеры, характеризующие условия их деятельности.

4. На какие группы подразделяются организации по критерию прибыли?

5. Какие организационно-правовые формы предусмотрены Гражданским кодексом Российской Федерации для коммерческих и некоммерческих организаций?

6. Дайте определение унитарного предприятия и приведите его главные характеристики.

7. Какие критерии используются в Российской Федерации для отнесения организаций к малым?

8. На какие группы подразделяются предприятия и организации по их участию в различных секторах производства?

9. Какими параметрами характеризуется структура экономики и какое влияние она оказывает на работу отдельных организаций?

10. Дайте определение финансово-промышленной группы и выделите факторы, вызвавшие необходимость их формирования в Российской Федерации.

11. Какие правовые нормы регулируют создание и функционирование ФПГ?

12. Каковы мотивы компаний, принимающих решение о вхождении в состав предпринимательских сетей?

56

13. Дайте определение и раскройте содержание понятия «виртуальная организация».

14. Какие типы моделей организаций как объектов управления вам известны?

15. Какие черты и свойства объединяют первую и вторую, третью и четвертую модели организаций?

16. Какие факторы и условия вызвали необходимость разработки стратегических планов развития организаций?

17. Какими параметрами характеризуется организация как открытая система?

18. Дайте характеристику факторов внутренней и внешней среды организации.

19. Как осуществляется связь внешней среды с процессами внутри функционирующей организации?

20. Применима ли теоретическая концепция заинтересованных групп к моделированию работы отечественных предприятий и организаций?

21. Меняется ли содержание главных видов деятельности менеджеров при переходе от одной модели организации к другой?

Глава 1.3

ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Целеполагание; миссия организации; философия компании; содержательные формулировки миссии.

Цели организации; требования к формулировке целей; классификация целей; цели функциональных подсистем; дерево целей.

Концепция управления по целям, ее сущность, принципы; стадии процесса управления по целям, достоинства и недостатки.

функции управления; планирование, организовывание, мотивация, координация, контроль.

1.3.1. Миссия организации

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание — это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых предприятий. Они начинают свой жизненный цикл со стадии создания, на которой прежде всего определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т. д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельные хозяйствующие субъекты, несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления *миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования*. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сейчас вступающие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них — обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом. Между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающие оценку роли и значения организации в первую очередь со стороны руководителей, принимающих решения. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд» — как предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании — транспорт, потребители продукции — люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Такая формулировка миссии способна

оказать решающее влияние на стратегию и тактику компании, а также на общественную поддержку ее деятельности.

Примеры другого подхода к формулированию миссии как философии компании приведены в табл. 1.15 и 1.16. В первой в центре внимания находится качество — понятие, которое раскрывается с самых разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы и отношений между людьми.

Таблица 1.15

Философия компании

Достижение высокого мастерства во всех сферах — в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни.

Цель — стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% прибыли на вложенные активы.

Качество — неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей.

Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска.

Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.

Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.

Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания — это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

В табл. 1.16 приведена миссия открытого акционерного общества «Кировский завод», сформулированная высшим руководством как философия его функционирования и развития⁶.

Таблица 1.16

Философия АОТ «Кировский завод»

Важнейшие направления деятельности	Принципы работы
Производство Капитал Сотрудничеств о Персонал Внешняя обстановка	<p>Путем целенаправленного совершенствования продукции (товаров, услуг), расширения ее номенклатуры, поддержания необходимого уровня выпуска в <i>максимально возможной мере отвечать потребностям рынка</i></p> <p>Постоянно и гибко перестраиваясь, повышать эффективность использования акционерного капитала, <i>увеличивать доходность акций</i></p> <p>С уважением относиться к деловым партнерам и активно</p>

⁶ Проблемы теории и практики управления. 1995. № 4. С. 63.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности коммерческой организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития и в конечном счете приведет к неэффективной работе. Эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций, приведенных в табл. 1.17.

Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

Таблица 1.17

Примеры формулировок миссии

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

1.3.2. Цели организации и их классификация

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент),

каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Цели— это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

- четкая ориентация на определенный интервал времени,
- конкретность и измеримость,
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами,
- адресность и контролируемость.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т. д. Классификация целей (один из возможных вариантов которой представлен в табл. 1.18) позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, наработанные для разных групп целей.

Таблица 1.18

Классификация целей

Критерии классификации	Группы целей	
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Функциональная структура	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархия	Организации	Подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

В качестве примера ниже рассматривается процесс целеполагания по функциональным подсистемам, чаще всего выделяемым в орга-

низациях (маркетингу, нововведениям, производству, персоналу, финансам и общему менеджменту), а в табл. 1.19 приводятся примерные формулировки целей по этим подсистемам. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей.

Таблица 1.19

*Примерные формулировки целей функциональных подсистем
коммерческих организаций*

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

Пример

Подсистема «Маркетинг» направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются: определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и ее продукции и т. д.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент и на новую продукцию. Кроме того, должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных предприятием рынках и на новых. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятель-

но проводить эту сложную и требующую большого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже начали формироваться в нашей стране: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т. п.

Подсистема «Производство» охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпроизводственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля качества, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией (послепроизводственная логистика) связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты и т. д.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность — это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Подсистема «Персонал» направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Подсистема «Финансы» нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам).

Подсистема «Менеджмент» имеет в качестве своей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключая нерациональные затраты времени, ресурсов и талантов. В соответствии с нею она устанавливает цели по активизации работников всех подразделений организации по контролю за движением и использованием всех его ресурсов и т. п. Для этого производится глубокий анализ проблем во всех сферах и областях деятельности организации и выделяются те, которые требуют наибольшего внимания и усилий, так как являются главными фак-

торами достижения желаемых результатов. Эти проблемы специфичны для каждой организации.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей (рис. 1.6). Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующие правилам:

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

при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;

фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки. Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его стратегию.

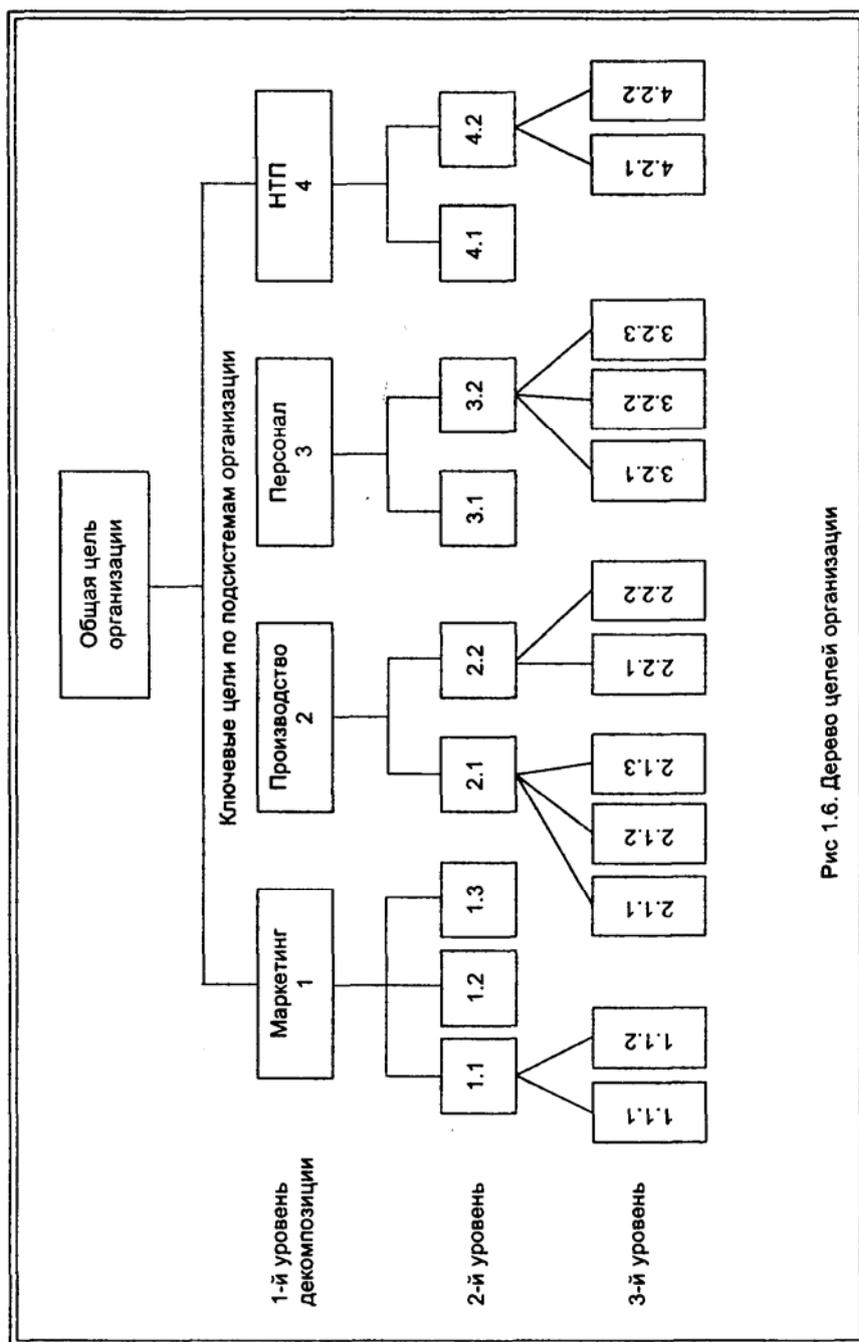


Рис 1.6. Дерево целей организации

1.3.3. Управление по целям (результатам)

Составление целевых моделей — это начальный этап процесса управления по целям — концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направля-

ют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов:

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.

2. Осуществляются разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.

4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Таким образом, если целеполагание — это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и предприятия в целом.

Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех его подсистем. Поэтому нередко их называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

В качестве примера рассмотрим концепцию управления по целям, разработанную финскими специалистами и учеными и получившую название «Управление по результатам».

Сущность концепции — целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

Принципы концепции — результаты являются основой деятельности; для их достижения необходимо иметь сильную волю.

Основные понятия — цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Нормативное число целей — от 4 до 6.

Ключевые результаты могут быть трех типов: по коммерческой деятельности (оборот, покрытие издержек, переменные и постоянные расходы, доля на рынках сбыта, рентабельность, платежеспособность, использование капитала и т. п.); по функциональной деятельности подразделений (количество и качество производимой продукции, использование производственной мощности, сырья, материалов, энергии и т. д.); по некоммерческой деятельности, способствующей достижению непосредственных функциональных целей (эффективность работы персонала, мотивированность работающих, атмосфера в организации, исполь-

зование рабочего времени, сотрудничество с другими организациями, имидж предприятия, творческое начало, опыт).

Цели и приоритеты не являются постоянными величинами, они время от времени пересматриваются в связи с изменением внутренних и внешних условий, при достижении целей или вследствие признания их ошибочности.

Применяются следующие критерии отбора задач, устанавливаемых после определения целей: согласованность, одобрение, реалистичность, гибкость, измеримость, привлекательность (обеспечивающая мотивированность деятельности).

Стадии процесса управления:

составление автопортрета трудового коллектива;

планирование результатов, включающее долгосрочное планирование и стратегическое планирование, годовое планирование и индивидуальное планирование (планы деятельности лиц, занимающих ключевые позиции в организации);

достижение результатов на основе ситуативного руководства, отражающего неопределенность и динамичность организации и ее окружения. При этом обращается внимание на стиль управления, методы и технику руководителя, настойчивость, творческий подход, изучение окружающей среды, людей и их дел;

контроль с целью оценки достигнутых результатов, способов выполнения предусмотренных в планах мероприятий, успешности ситуационного управления. Оценка результатов завершается выводами, учитываемыми в повседневной работе, в планах отчетного периода, при стратегическом планировании и при планировании следующего периода.

Развитие — при управлении по результатам предполагается совершенствование структуры всей организации, воспитание профессионально подготовленных руководителей. Само развитие выступает как процесс изменений, которым можно управлять в соответствии с общими принципами развития организации.

В многочисленных исследованиях, анализирующих концепцию управления по целям (результатам), отмечается ряд ее несомненных достоинств. Это, прежде всего, повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом. Усиливается мотивация к работе как результат непосредственного участия всех руководителей в установлении и согласовании целей. Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Немаловажное значение имеет и возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, так как планами устанавливаются временные рамки и четко сформулирован конкретный конечный результат. Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчиненными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами).

В то же время за годы использования этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения управления по целям. Так, система не приносит успеха на плохо организованном и

плохо управляемом предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей других уровней. Ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля.

Кроме того, необходимо учитывать, что это трудоемкий, сложный и длительный процесс, который дает результат только там, где перед руководителями стоит проблема выбора действий для их выполнения. В противном случае администрирование подменяет инициативу, бюрократия офаничивает творчество, цели превращаются в принудительные задачи, а любые перемены рассматриваются как нежелательные. Из этого следует, что системы управления по целям дают эффективный результат только там, где есть для этого соответствующие условия.

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

Наряду с системой управления по целям (результатам) в последнее время начинает все шире использоваться другой подход к установлению целей организации — так называемый *менеджмент-аудит*. Он представляет собой исследование всех аспектов работы организации и ее подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявлению сфер деятельности, в которых имеются возможности роста доходов и сокращения расходов. Менеджмент-аудит позволяет руководству организации устанавливать новые приоритеты в области целей и программ. Осуществление аудита производится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимый материал для глубокого анализа положения дел в организации.

1.3.4. Функции управления

Цели и задачи управления и менеджеров являются отправным моментом для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организовывание, координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 1.7). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы на-

ходится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

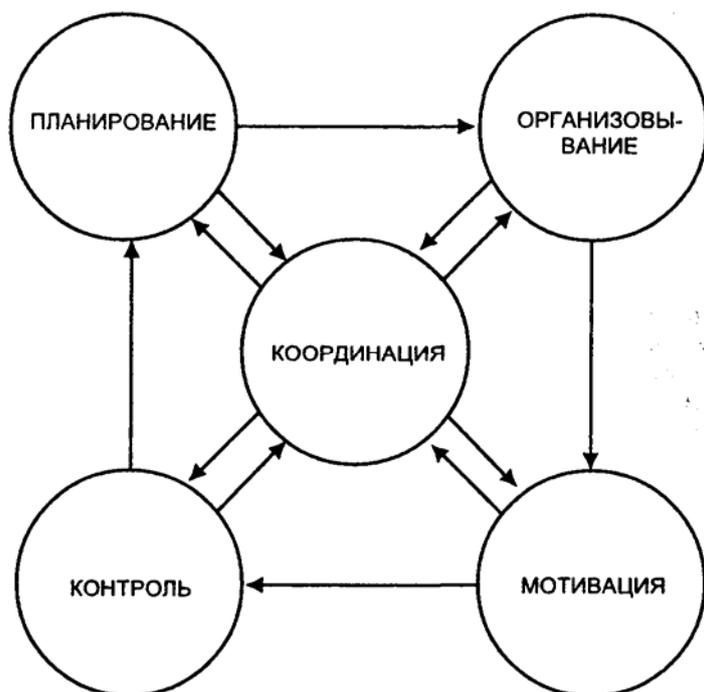


Рис. 1.7. Взаимосвязь функций управления

Рассмотрим содержание каждой функции управления.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

В командно-административной системе планирование на предприятии выполняло роль инструмента постановки задач подразделениям и распределения ресурсов между ними для реализации жестко заданных сверху целей. Оно также было средством контроля и оценки результатов и создавало основу для стимулирования труда работников предприятия. Его главная характерная черта — директивность отражала концепцию народнохозяйственного планирования как единой системы планов, каждый из которых должен точно выполнять предписанные ему задания и обеспечивать тем самым бесперебойную работу всего народнохозяйственного механизма.

В новых условиях хозяйствования планы не задаются предприятиям сверху, ресурсы предприятие «добывает» самостоятельно, неся полную ответственность за ассортимент, качество и результаты. План становится основой деятельности организаций всех форм собствен-

ности и размеров, так как без него невозможно обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать процессы, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. Планирование в новых условиях — это непрерывный процесс использования новых путей и способов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не могут быть директивными, а должны меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

Организовывание — вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. Организовать — это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организовывания, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Для многих организаций (прежде всего, государственных) эта задача является новой, так как в прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры управления, разрабатываемые централизованно для различных отраслей. В связи с тем, что они были жестко связаны со штатным расписанием, предприятия не стремились к их изменению, которое могло привести к сокращению штата. В настоящее время организации формируют структуру управления в соответствии с собственными потребностями. Анализ изменений показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации (см. разд. 2).

Вторая, не менее важная задача функции организовывания — создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь главное — это работа с персоналом, развитие стра-

тегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение проблем предприятия.

Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Процесс мотивации включает:

- установление или оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей;
- формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два основных направления:

- контроль за выполнением работ, намеченных планом;
- меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

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

Координация — это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникации) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так и результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играют

технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организовывания, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими» (см. гл. 1.5).

Контрольные вопросы к главе 1.3

- 1. Для чего нужна формулировка общей цели организации?*
- 2. Сформулируйте ваше отношение к таким понятиям, как миссия, философия и назначение организации.*
- 3. Какую роль выполняет сформулированная организацией миссия?*
- 4. Какие важнейшие характеристики организации отражаются в ее миссии?*
- 5. Сформулируйте миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование ее содержания.*
- 6. Дайте определение понятия «цель организации» и сформулируйте основные требования к ее постановке.*
- 7. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?*
- 9. В чем состоит отличие цели от задачи?*
- 10. Для чего используется классификация целей организации?*
- 11. Какие критерии классификации целей чаще всего применяются на практике и почему?*
- 12. Проанализируйте состав ключевых целей функциональных подсистем с позиций их вклада в общую цель организации.*
- 13. Сформулируйте основные положения концепции управления по целям.*
- 14. Какие преимущества имеет организация, использующая концепцию управления по целям?*
- 15. При каких условиях целесообразно применение концепции управления по целям?*
- 16. Известны ли вам примеры использования (или разработки) концепции управления по целям в нашей стране?*
- 17. В каких организациях применение концепции управления по целям наиболее целесообразно?*
- 18. Выделите самые главные недостатки концепции, препятствующие ее широкому распространению в современных условиях.*
- 19. Дайте определение понятия «функция управления».*
- 20. Какая связь существует между целями организации и функциями управления?*
- 21. Проанализируйте состав управленческих функций, предлагаемый учеными и специалистами разных школ и научных направлений.*

22. Как меняются роль и содержание функции планирования в условиях перехода отечественных организаций к рыночным отношениям?

23. Почему в новых условиях хозяйствования организации придают большое значение стратегическому планированию?

24. Каково содержание имеет функция организывания?

25. Какие виды мотивирования применяются в современных организациях?

26. Каково назначение функции координирования и какими средствами она выполняется?

27. Какие виды контроля используют организации для достижения заданных целей и задач?

Глава 1.4

ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Процесс управления, процесс выполнения функций управления, процесс принятия управленческих решений; проблема, ситуация, проблемная ситуация, факторы (внешние и внутренние); решение, классы решений, субъект решений, групповое и индивидуальное решение.

Этапы и процедуры процесса принятия решений; информация в процессе управления; постановка проблемы; варианты решений; выбор решения; организация выполнения решения.

Метод управления; общенаучные методы управления; методы управления функциональными подсистемами; методы выполнения функций управления; потребности и мотивы поведения людей в организации; методы принятия управленческих решений; методы решения слабо структурированных и сильно структурированных проблем; методы нахождения удовлетворительного решения, дерево решений, план реализации принятого решения.

1.4.1. Понятие и основные элементы процесса управления

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

В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления организации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. Наряду с этим в литературе широко используется и другое определение процесса управления, в котором в качестве его ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. Схематически этот подход

отражен на рис. 1.8, где производственный процесс представлен в виде «черного ящика» с «входами» и «выходами», а управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: М — моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; Р — разработка и принятие управленческих решений; В — организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан со «входом» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

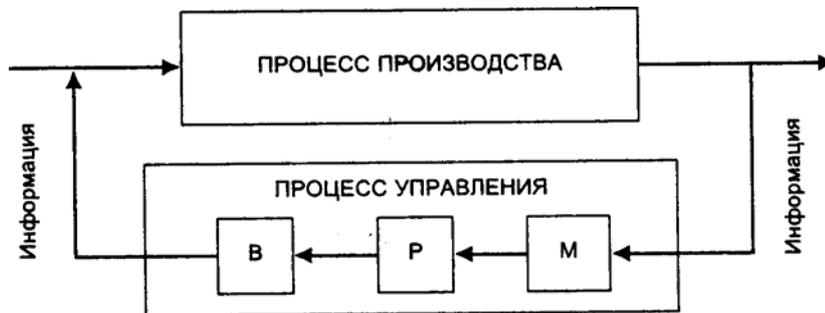


Рис. 1.8. Процесс принятия управленческих решений

Между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и координируя все происходящее в ней процессы.

Так, составление плана на предстоящий плановый период связано с принятием таких решений, как постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач. Процесс организовывания неизбежно вызывает необходимость принятия решений по вопросам о структуре производства и управления, об организации производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, об организации труда рабочих и специалистов. Процесс контроля связан с принятием решений о том, что, как и когда контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как производить анализ полученной информации и каким образом корректировать процессы в соответствии с данными контроля и т. д.

Таким образом, начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение, план и т. д.) подается на «вход» управляемого объекта. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать. В центре этой циклически развивающейся деятельности находятся три элемента процесса: проблема, ее решение и люди, участвующие в процессе на всех его этапах.

1.4.1.1. Проблема

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

Совершенно очевидно, что необходимость введения изменений, требующих для своей реализации ресурсов и времени, должна быть обоснована анализом факторов, оказывающих воздействие на состояние и положение организации. *Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию.* Описание проблемной ситуации, как правило, содержит две части: характеристику самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации).

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

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

Внешние факторы в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров организации, так как формируют среду, в которой работает организация. В современных условиях она характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет факторов внешней среды при принятии организационных решений. Да и сами факторы оказывают различное влияние на работу организации. Например, поставщики, потребители-

ли, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, другие организации и институты общества, непосредственно связанные с той областью деятельности, которой занимается данная организация, оказывают *прямое* влияние на ее работу, характер возникающих проблем и их разрешение. В качестве примера можно напомнить о проблемах отечественных предприятий, возникших в период разрушения прежней системы хозяйственных связей и изменения отношений между поставщиками и потребителями продукции. В ряде случаев это привело к остановкам производства, к кардинальному изменению ассортимента выпускаемой продукции, к необходимости поиска новых поставщиков. Изменение вкусов и приоритетов потребителей также вызывает множество проблем в организации, которая до этого ориентировала свое производство на удовлетворение их потребностей. Надо ответить на вопросы: искать ли новые рынки сбыта? вводить ли новые виды продукции и услуг? и т. п.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации, но оказывает на ее деятельность *косвенное* (опосредованное) влияние, которое необходимо учитывать. К ней относят состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, социокультурную и политическую обстановку, существенные для данной организации события в других странах и т. п. Например, экономическое состояние страны (региона) воздействует на работу организации через такие параметры среды, как наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, производительность труда, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др. Так, инфляция приводит к сокращению покупательной способности и снижает спрос на продукцию, производимую организацией. Повышение уровня цен на продукцию сопряженных отраслей вызывает соответствующее увеличение затрат на производство в организации, что имеет своим следствием рост цен на ее продукцию и может вызвать «отток» определенной группы потребителей. При сокращении своих доходов покупатели изменяют состав и структуру потребления, что также может оказать воздействие на спрос. Уровень научно-технического развития в стране оказывает сильное влияние на структуру экономики, на процессы автоматизации производства и управления, на технологию, с помощью которой производится продукция, на состав и структуру персонала организаций и что особенно важно — на конкурентоспособность продукции и технологий. Учет многочисленных и разнообразных факторов среды, выбор главных среди них и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии — сложнейшая задача, стоящая перед руководителями и менеджерами.

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

1.4.1.2. Решение

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

Решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них — это обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность (определяемая по размерам затрат), эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями как по вертикали, так и по горизонтали управления (если, конечно, очередное решение не направлено на кардинальное изменение всей политики развития).

В организациях принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, срокам действия и разработки, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. Их классификация позволяет выделить классы или виды решений, требующих различного подхода к организации процесса управления и мето-

Таблица 1.19

Классификация решений, принимаемых организациями

Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабо структурированные (не запрограммированные) Высоко структурированные (запрограммированные)
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т. д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальные, групповые
Уровень принятия решения	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
Направление решения	Внутри организации как системы, за ее пределы

дам принятия решений, а также неодинаковых по затратам времени и других ресурсов (см. табл. 1. 19).

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

Классификация решений на высоко и слабо структурированные позволяет более эффективно организовать процесс путем разработки разных подходов и действий, обеспечивающих движение к поставленным целям. Решения в высокой степени структурированные известны также как запрограммированные. Они являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов (подобных тем, которые предпринимаются при решении математического уравнения). При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, а также с учетом нормативов, стандартов, правил и т. д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса запрограммированных решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры и программировать решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. Слабо структурированные решения (незапрограммированные) принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, внутренней неструктурированностью, неполнотой и недостоверностью информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов. Это не позволяет находить решения путем построения адекватных математических моделей, и основную роль в поиске играет человек и его способность разрабатывать соответствующую процедуру, ведущую к решению задачи. Слабо структурированными являются решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. п. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов сложности организации; к такому же результату приводят современные тенденции к глобализации экономики, увеличению ее открытости, так как их прямым следствием становятся рост числа связей между организациями, большая динамичность и изменения как внешней среды, так и внутренней организации каждого предприятия. В то же время, современные разработки в области исследования операций, развитие информационной технологии и компьютеризация позволяют значительно повысить долю программируемых решений, которые, как уже было отмечено, характеризуются большей точностью и в ряде случаев требуют меньших затрат времени и других ресурсов.

Между двумя видами решений — запрограммированными и незапрограммированными — находится множество их комбинаций, и именно это множество является реальностью, в которой принимаются управленческие решения. Программируемость решений повышается по мере продвижения сверху вниз по вертикали управления. Поэтому высшему звену управления приходится иметь дело в основном со слабо

структурированными решениями, на среднем уровне характер возникающих проблем требует принятия как запрограммированных, так и незапрограммированных решений (при этом надо отметить, что автоматизация труда в этом звене сопровождается ростом удельного веса решений, характеризующихся большей структурированностью), в низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам.

1.4.1.3. Индивидуальное и групповое принятие решений

Важным элементом процесса управления являются люди, принимающие в нем участие. Вообще-то говоря, практически каждый член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решений, делая выбор между возможными вариантами своих действий. Несомненно, что большая часть этих решений принимается чисто рефлекторно, часто без глубокого обдумывания и без больших затрат времени. Руководитель просит вас закончить отчет к концу рабочего дня, и вы соглашаетесь, считая его просьбу обоснованной. Это тот случай, когда выбор не требует времени. Но если вы не согласны с каким-либо новым или важным решением, необходимо обосновать вашу позицию, представив все «за» и «против». И это уже потребует определенных затрат времени и ресурсов, углубления в суть проблемы и доказательства правильности предлагаемого вами решения.

Менеджеры и руководители принимают самые разные по своему содержанию и значению решения. Высшее руководство организации, например, принимает решения, связанные с установлением целей и стратегии развития, утверждением ассортимента выпускаемой продукции, организацией деятельности аппарата управления компании в целом, с размещением нового завода и т.д. Менеджеры среднего и низового уровней принимают решения, касающиеся плана производства продукции, подбора и расстановки кадров, распределения между работниками премиальных выплат и т. п. Работники, не являющиеся управленцами, принимают решения, касающиеся их непосредственной работы и выполняемых в организации функций.

Лица, принимающие управленческие решения, называются субъектами решения. Это могут быть как отдельные менеджеры, так и группы работников, которые имеют полномочия для принятия решений. В первом случае говорят об индивидуально принимаемых решениях, во втором о групповом или коллективном. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

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

Индивидуальные решения чаще, чем групповые, оказываются неверными, в них значительно больший риск ошибок; не в последнюю очередь это связано с тем, что проблемы организаций становятся все более сложными и требуют многоаспектного рассмотрения, а следовательно, и разнообразных, нередко специализированных знаний.

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

Групповое принятие решений имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальным. Это прежде всего более полное информационное обеспечение процесса принятия решений, являющееся следствием привлечения лиц, обладающих разными знаниями в отношении решаемой проблемы. Участники группы как бы дополняют знания друг друга, создавая более полную картину как в описании проблемной ситуации, так и в путях ее возможного решения. Очень важен также сам факт создания группы для принятия решений, имеющих жизненно важное значение для организации. Участие в работе группы повышает ответственность и мотивацию каждого ее члена, а результаты групповой работы обычно лучше воспринимаются коллективом организации по сравнению с индивидуальными решениями. Это повышает вовлеченность работающих в процесс реализации решения, которое рассматривается уже не как спущенное «сверху», а коллективное, принятое с учетом мнения членов организации. Групповой подход к принятию решений обеспечивает более высокую обоснованность и меньший процент ошибок, чему способствует сам механизм работы групп (взаимная корректировка решений в процессе групповой работы, создание атмосферы сотрудничества и соревновательности, взаимодействие между членами группы), а также многовариантность разработок.

Однако у группового принятия решений есть и отрицательные стороны. Это прежде всего более высокие затраты времени из-за необходимости формирования группы, ее ознакомления с проблемой и создания условий для нормального и эффективного взаимодействия членов группы. Согласовывание различных взглядов на проблему и пути ее решения также требует времени, дефицит которого, как правило, остро ощущается в процессе управления. Чем больше размер группы, тем больше времени уходит на координацию, а следовательно, увеличивается время выработки решения (существует мнение, что наиболее эффективно работают группы из пяти, максимум семи членов). Отрицательным фактором является и то, что групповые решения нередко принимаются под давлением большинства или людей, занимающих высокие посты в организации, а это снижает творческий потенциал остальных участников и группы (нелишне напомнить всем известную шутку — «Мы тут посоветовались, и я решил»). В группе обычно отсутствует четкая ответственность за принятие окончательного решения, и именно поэтому так трудно отыскать автора неверного решения при его коллективной разработке.

1.4.2. Модели процесса принятия решений

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

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

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

субъект решения держит всю проблему в голове; по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться; возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов; может не соблюдаться последовательность этапов; качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего это решение. Поэтому интуитивный подход не дает хороших результатов в тех случаях, когда опыт лица, принимающего решение, небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Кроме того, на качество интуитивных решений могут оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей проблемной ситуации и неверная интерпретация ее сути.

Если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение.

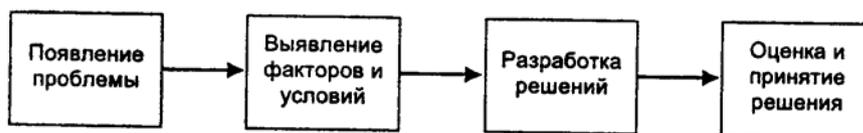


Рис. 1.9. Этапы процесса принятия решений

Самая простая, «идеальная» схема принятия решений (см. рис. 1.9) предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому; после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, и прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Главным ограничителем является время, в течение которого должно быть принято решение. Поэтому параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени.

В табл. 1.20 представлена более детальная структуризация процесса принятия решений, в которой наряду с выделением четырех этапов показан состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа.

Таблица 1.20

Этапы и процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Появление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
2. Разработка вариантов решений	5. Формулирование требований-ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решений
3. Выбор решения	8. Определение критериев выбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
4. Организация выполнения решения и его оценка	12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения 14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации

Цель первого этапа — выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа — поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью работ являются организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

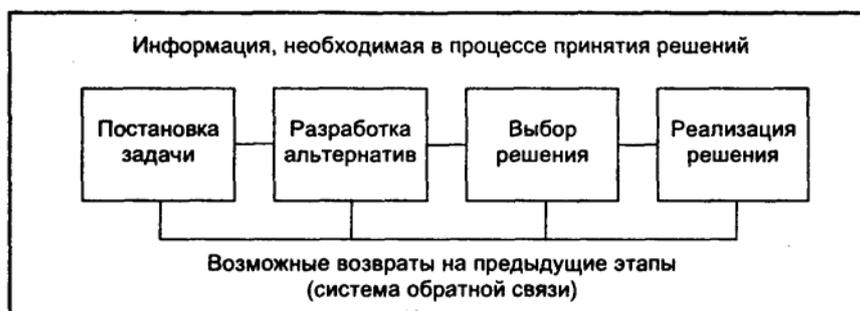


Рис. 1.10. Информационное обеспечение процесса управления

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса принятия решений (рис. 1.10), но имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы лица, принимающего решение. Наибольшую потребность в информации испытывают субъекты решений, которых в управленческих кругах называют максималистами, так как они собирают и анализируют максимум возможной и полезной информации. Этот подход оправдывает себя в том случае, когда решается очень сложная проблема и нет дефицита времени, отпущенного для ее решения. Наряду с этим субъекты решения нередко ограничива-

ются лишь таким количеством информации, которое достаточно, чтобы выбрать один-два удовлетворительных варианта решений, после чего поиск и анализ новой информации прекращается. Это дает неплохие результаты при решении сравнительно несложной проблемы, но в условиях жесткого лимита времени.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений — это оценка границ, масштабов и уровня пространства проблемы и проблемной ситуации, на этапе решения — оценка различных вариантов, предлагаемых специалистами, на этапе принятия решения — оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используются *критерии*.

На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности, чему способствует применение системы управления по целям (или по результатам). В противном случае существование про-

блемы определяется чисто интуитивно или по мере поступления сигналов, что существенно усложняет последующий процесс принятия решений.

Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Как правило, при решении сложных проблем не удается ограничиться только той информацией, которую предоставляют действующие системы отчетности; поэтому требуется время и ресурсы для информационного обеспечения решения проблемы.

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

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

большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых ресурсов организации.

В практике менеджмента часто возникает необходимость решения слабо структурированных проблем, не дающих возможности оценивать варианты с помощью математического аппарата. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в три этапа. На первом формируются самые важные критерии, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений. Альтернативные варианты оцениваются по этим критериям (которые в сущности являются критериями ограничения) и разделяют на группы: соответствующие требованиям не соответствующие и «сомнительные». На втором этапе анализируются варианты по остальным критериям, а на третьем делается

попытка установить те опасности, которые могут возникнуть при принятии выбранного решения. Таким образом, выбор окончательного решения из множества допустимых и полезных осуществляется на основе взвешивания важности целей и обязательно учитывает как положительные, так и отрицательные последствия его реализации. Они могут быть социальными, экономическими, организационными, технологическими, политическими, т. е. могут затрагивать самые разные стороны деятельности организации.

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

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

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

Большое значение имеет *контроль* выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонения от плана выполнения, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, кон-

трольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать повторное рассмотрение процедур, что показано в виде линий обратной связи на рис. 1.10.

Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс более сложен и допускает не только последовательность,

но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность же этого процесса во многом зависит от методов, которыми оперируют менеджеры и руководители при выполнении всех необходимых видов управленческих работ.

1.4.3. Методы управления

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

Методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение его теории и практики. Действительно, отвечая на вопрос, *как* выполнять ту или иную управленческую работу, методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию. Одновременно с этим использование системы методов при изучении новых проблем управления позволяет увеличивать знание об управлении и о закономерностях протекающих в нем процессов и явлений, способствуя развитию теории управления.

1.4.3.1. Общенаучные методы

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

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

Так, системный подход к анализу проблемной ситуации позволяет выявить факторы и причины, приведшие к появлению проблемы в целом и ее составных частей. Он особенно важен при возникновении новых проблемных ситуаций, с которыми организация прежде не сталкивалась. Несомненно, что уже на этом

этапе возникает потребность в сборе информации, изучении всех фактов, которые помогают разобраться в сложившейся ситуации. В дело может пойти изучение отчетов, беседы с сотрудниками, консультирование с руководителями и специалистами из других подразделений и т. д. Всю собранную информацию необходимо оценить с точки зрения ее надежности и источников поступления, чтобы исключить влияние недостоверных сведений. Наряду с данными, отражающими состояние организации, необходимо проанализировать динамику и тенденции в изменении внешних факторов, которые особенно важны с точки зрения решаемой проблемы.

Комплексный подход является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих эти же проблемы. По мнению многих специалистов в области управления, комплексный подход является важнейшим условием эффективного решения проблем управления в многоцелевой открытой системе, активно взаимодействующей с внешней средой. И если системный подход представляет собой, в первую очередь, способ видения объекта или проблемы, то комплексность — это форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности.

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

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением *экономико-математических методов* — еще одного важного методического инструментария управления, сформировавшегося на стыке экономики с математикой и кибернетикой.

Теоретические основы экономико-математических методов как нового научного направления были заложены российскими учеными В.С. Немчиновым, Л.В. Канторовичем и В.В. Новожиловым, которые не только разработали методологию экономико-математического моделирования и методы количественных подходов к социально-экономическим процессам, но и способствовали распространению практики их применения. Начиная с 60-х годов экономико-математические методы используются для решения задач оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, составления моделей межотраслевого баланса, программно-целевого планирования и т. д. Осо-

бенно хорошие результаты получают организации, которые параллельно с экономико-математическими методами широко применяют экспериментирование.

Экспериментирование как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, получает все большее признание среди руководителей и менеджеров. Многие управленческие нововведения, связанные с проводимой в стране реформой экономики и управления, требуют экспериментальной проверки. С помощью экспериментов ведется и сам поиск научно обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач организации.

В самом общем виде *эксперимент* можно трактовать как научно поставленный опыт, проводимый на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления предприятием. Опыт проведения управленческих экспериментов позволил выделить ряд принципов, соблюдение которых обеспечивает их результативность. Прежде всего, это целенаправленность, т. е. подчиненность эксперимента определенной цели, научно обоснованной и конкретно сформулированной. Особую ценность имеют многоцелевые эксперименты, которые одновременно или последовательно решают комплекс взаимосвязанных задач. Вторым принципом является «чистота» эксперимента или элиминирование влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты. Важно также соблюдать четкость в установлении границ или зоны экспериментирования и научно обосновывать направления, выбранные для достижения его целей. Принципиальное значение имеет методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования исходных факторов, а также оценки достигнутых результатов эксперимента.

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

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

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

методическое обеспечение, т. е. разработку комплекса методических материалов по всем аспектам проводимого эксперимента в рамках этапов подготовки, проведения, анализа, оценки результатов, принятия решений;

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

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

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

Можно выделить три возможных результата управленческого эксперимента.

1. Управленческое решение о принятии или об отрицательной оценке проверяемого нововведения.

2. Формулировка, научное и практическое обоснование новых теоретических и методических положений науки управления.

3. Развитие системы методов управления, повышение их научной обоснованности.

Таким образом, ценность управленческого экспериментирования состоит не только в его практической направленности на решение проблем управления, но и в том, что оно служит источником новых идей, гипотез, теоретических положений, т. е. позволяет комплексно подойти к исследованию проблем теории и практики управления.

В изучении и решении проблем управления важная роль отводится *конкретно-историческому подходу*, в соответствии с которым каждое явление должно рассматриваться в динамике. В развитии любого объекта управления, например, можно выделить стадии его жизненного цикла: проектирование и создание; рост; зрелость; завершение. Очевидно, что цели, а следовательно, и проблемы управления на этих стадиях различаются, и довольно существенно. Это вызывает необходимость выбора из всего арсенала методов наиболее соответствующих объективным условиям, отражающим циклическое (или «возрастное») состояние объекта. Поэтому при анализе проблем, связанных с управлением, важны такие параметры, как время образования организации и основные события развития (роста, объединения, разукрупнения, приватизации и т. д.). Если объект создается заново, необходимо ознакомиться с перспективами его развития, намерениями о вхождении в союзы, ассоциации и т. д.

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

Общенаучная методология составляет фундамент, на котором строится сложное здание арсенала методов управления. Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название *конкретных* или *специфических методов*. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом.

Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям, позволяющим выделить методы:

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

1.4.3.2. Методы управления функциональными подсистемами организации

Первое направление связано со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал и т. п. Методы управления, применяемые в этих функциональных подсистемах, отражают их специфику в постановке целей и определении состава работ, необходимых для их выполнения. Они детально рассмотрены во второй части учебника, полностью посвященной функциональному аспекту управления организациями.

Поэтому ограничимся лишь некоторыми примерами, характеризующими состав методов управления, используемых специалистами функциональных подсистем.

В подсистеме «*Маркетинг*» это методы:

- диагностики положения организации на рынке товаров;
- анализа возможностей организации на потенциальных рынках;
- выявления потребностей в новых видах продукции и новых рынках сбыта;
- разработки маркетинговой концепции и т. д.

В подсистеме «*Персонал*» большое значение придается методам:

- анализа и формирования системы управления персоналом;
- планирования рабочей силы;
- организации труда персонала, его оплаты;
- управления деловой карьерой и др.

Управление подсистемой «*Производство*» требует применения большого количества самых разнообразных методов. В их числе методы:

- анализа надежности;
- контроля качества;
- факторного анализа;
- функционального анализа;
- контроля использования труда, материалов, оборудования;
- изучения операций;
- программирования, планирования и контроля производства;

учета расходов и др.

1.4.3.3. Методы выполнения функций управления

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

Специалисты по *планированию*, осуществляющие разработку прогнозов, используют в своей работе методы экстраполяции, регрессионного анализа, построения сценариев, моделирования, мозговой атаки, экспертный, Дельфы, факторного анализа, формирования дерева проблем и решений и т. д.

Выполнение функции *организовывания* базируется на методах, учитывающих потребности и мотивацию людей, работающих в организации. В соответствии с подходом, представленным на рис. 1.11, методы организации совместной деятельности людей можно подразделить на три группы: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Они оказывают прямое и косвенное воздействие на мотивы поведения, интересы и потребности людей, которые также сгруппированы по трем направлениям. Более детальная группировка потребностей (см. рис. 1.12) может служить основанием для разработки и использования методов их удовлетворения в процессе организовывания совместной деятельности. В основу иерархии потребностей положено стремление человека удовлетворить в первую очередь самые важные потребности. Как только это достигнуто, она на время перестает быть движущим мотивом его поведения. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности (движение снизу вверх на рис. 1.12). Поэтому состав методов, применяемых в организации, должен отражать структуру иерархии потребностей работающих в ней людей.

Удовлетворение потребностей первого уровня (физиологических) требует разработки и применения прежде всего методов экономического воздействия, включающих способы индивидуального, группового и коллективного стимулирования труда, методы экономического взаимодействия между подразделениями и службами организации, методы участия в прибылях и доходах и т. д. На удовлетворение потребностей среднего уровня (в безопасности, защищенности, статусе) направлены методы организационно-распорядительного воздействия, в составе которых можно выделить способы прямого воздействия путем распоряжений, команд, указаний, построения формальной структуры власти-подчинения, а также способы косвенного воздействия, осуществляемого по линии неформальных связей и структур. На высшем уровне иерархии наиболее предпочтительны социально-психологические способы, обеспечивающие потребность работающих в саморазвитии и самореализации. Несмотря на некоторую ус-

ловность иерархического представления потребностей людей, работающих в организациях, оно может служить достаточно точным индикатором для разработки системы методов, соответствующих качественному состоянию кадров организации.

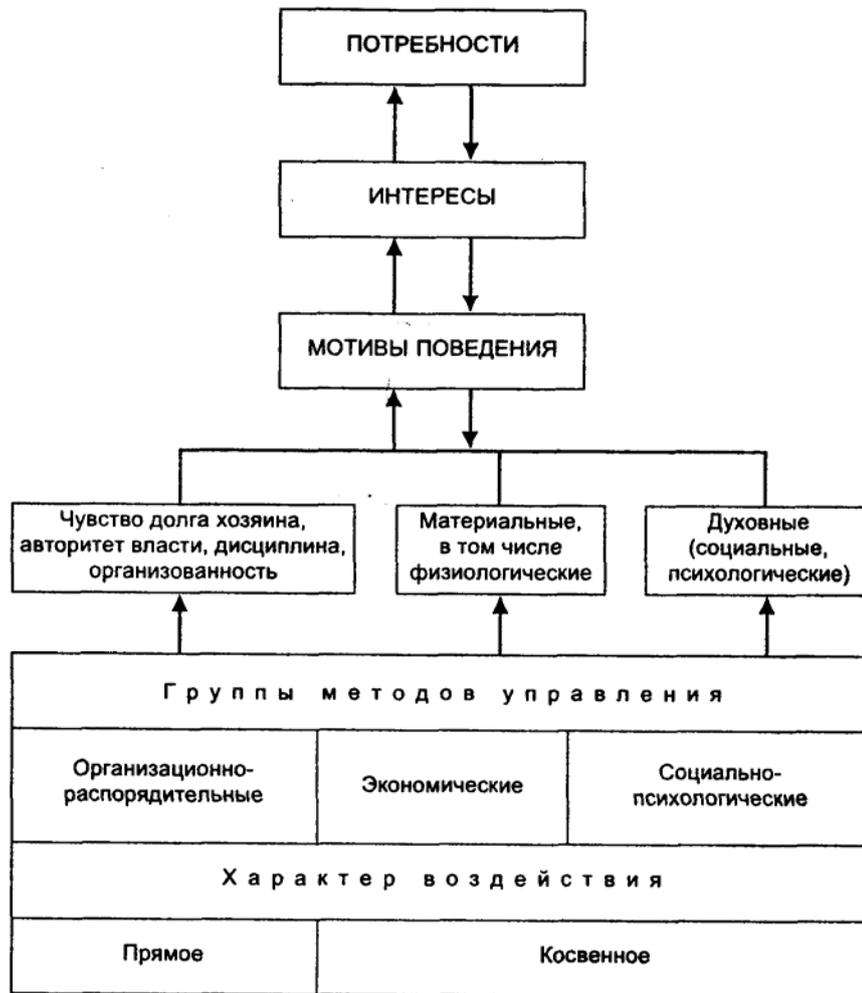


Рис. 1.11. Связь методов управления с потребностями и интересами людей

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



Рис. 1.12. Иерархия потребностей (по А. Маслоу)

Методы, применяемые при выполнении функции *контроля*, зависят от характера учетных, аналитических и контрольных операций. Статистический учет базируется на методах сбора, обработки и интеграции (и ее подразделений) за определенный период времени;

бухгалтерский учет — на методах, обеспечивающих ежедневные данные о движении финансовых средств, материалов, продукции, труда и т. д.; оперативно-производственный учет — на информации о состоянии производственной деятельности участков, цехов и других подразделений. Методы контроля за деятельностью организации характеризуются большим разнообразием в связи с тем, что сама функция контроля охватывает практически все операции и процедуры, выполняемые в организации для достижения ее целей.

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

1.4.3.4. Методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений — третье направление классификации, которое базируется на представлении процесса управления как совокупности этапов и процедур, необходимых для разрешения проблем. В соответствии с этим выделяют следующие группы методов:

- постановки проблем;
- решения проблем;
- выбора решений;
- организации выполнения принятых решений.

Методы, используемые на этапе *постановки проблемы*, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание, выявление и анализ воздействия внутренних и внешних факторов, дают возможность оценить ситуацию и сформулировать на этом основании проблемную ситуацию. В их составе существенная роль принадлежит методам сбора, хранения, обработки и анализа информации, методам фиксации важнейших событий, факторного анализа, сравнения, аналогии, декомпозиции, моделирования и т. п. Набор применяемых приемов зависит от характера и содержания проблемы, уровня ее появления и решения, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки.

На этапе *решения проблемы*, т. е. разработки его вариантов, также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа «что произошло?» и «по каким причинам?», здесь надо уяснить «как можно решить проблему?», с помощью каких управленческих действий. Поэтому информация должна иметь более действенный, конструктивный характер и обеспечивать поиск возможных решений. Менеджеры и специалисты не только собирают и обрабатывают необходимые им данные, но и в максимальной степени используют свой творческий потенциал, знания и умения для разработки вариантов решений, выдвижения новых идей и изыскания скрытых резервов и возможностей.

При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют различные методы, стимулирующие воображение, свободу размышлений, обмен идеями и мыслями. К таким методам, например, относят метод номинальной групповой техники, метод Дельфы и метод мозговой атаки.

Метод номинальной групповой техники построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы

(без обсуждения и критики), и только после этого каждый член группы, опять-таки независимо от остальных, в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Особенностью данной техники и ее достоинством является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Метод Дельфы чаще всего используется в тех случаях, когда сбор группы невозможен (например, если в состав участников решения проблемы включены специалисты из различных филиалов и подразделений организации, географически отдаленные друг от друга и от центрального аппарата управления). Более того, в соответствии с этой методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы. Ее разработка осуществляется в следующей последовательности.

1. Членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме.

2. Каждый член группы отвечает на вопросы независимо и анонимно.

3. Результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.

4. Каждый член группы получает копию этого материала.

5. Ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы.

6. Шаги 4 и 5 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Как и при использовании номинальной групповой техники, здесь обеспечивается независимость мнения отдельных членов группы. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут, а количество рассматриваемых альтернатив сужается. Эти недостатки следует учитывать при выборе метода Дельфы для групповой разработки управленческих решений.

Среди методов, стимулирующих разработку новых идей и решений, назовем еще один, получивший довольно широкое распространение, в том числе и в нашей стране. Это *метод мозговой атаки*, суть которого заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и даже логичности. Принцип таков — чем больше разных предложений, тем лучше. С информацией о характере проблемы и проблемной ситуации члены группы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности, т. е. по ожидаемой степени достижения поставленной цели.

На этапе *выбора решения* необходимо прежде всего определить методы формирования критериев выбора. Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных (запрограммированных) решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных. Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют *оптимизационным*. Примерами оптимизационных критериев являются: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация затрат, потерь от брака или простоев и т. д. Выбор оптимального решения осуществляется путем сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает максимум или минимум целевого критерия. В отечественной литературе, рассматривающей применение экономико-математических методов на предприятиях и в организациях, достаточно полно представлены их возможности при решении большого класса задач (например, оптимизации загрузки оборудования, раскроя материалов, складских запасов и т. д.).

Для оценки вариантов слабо структурированных решений применяют *систему взвешенных критериев*, которая при определенных усло-

виях обеспечивает неплохой результат. Рассмотрим возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта на несложном примере.

Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы — поставщика материалов, необходимых для производства готовой продукции. Имеется несколько фирм, производящих нужные материалы, и все они, как показали предварительные переговоры, высказали свое согласие сотрудничать с данной организацией, однако предлагают разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т. д. Эти фирмы могут рассматриваться как возможные альтернативные решения проблемы поставок. Для выбора самого подходящего поставщика организация должна произвести сравнительный анализ предлагаемых вариантов, используя для их оценки критерии, которые имеют для нее наибольшее значение. Предположим, что в рассматриваемом случае в качестве критериев выбора приняты следующие показатели:

- 1) цена за единицу поставляемого материала,
- 2) размер минимальных поставок,
- 3) условия предоставления скидок и льгот,
- 4) качество материала,
- 5) географическое расположение фирмы-поставщика,
- 6) статус фирмы.

По своему значению для организации они не одинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» по отношению к главному критерию. Предположим, что это *цена на поставляемый материал*, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой, и результат такого «взвешивания» отражают данные табл. 1.21. Они показывают, что наряду с ценой за поставляемый материал организация придает такое же значение географическому расположению фирмы-поставщика, что связано с высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. На втором месте по значимости стоит критерий скидок и льгот, которые предлагают фирмы при определенных условиях поставок, третье место в этой «табели о рангах» досталось качеству поставляемой продукции. Организация не очень озабочена по поводу размера минимальных поставок (вес этого критерия равен четырем) и не придает решающего значения статусу поставщика, хотя и принимает его во внимание в процессе отбора.

Таблица 1.21

Взвешивание критериев

Критерии выбора	Вес
Цена за материал	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2

По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Предположим, что в данном случае рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые мы условно назовем буквами А, Б, В, Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны, или не рассматриваются по тем или иным причинам, о которых знают лица, принимающие решения. На этом этапе производится *сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию* (результат представлен в табл. 1.22). Так, наивысшую оценку по критерию цены за поставляемую продукцию получила фирма А (в данном случае максимальная оценка установлена равной 10), по условиям поставок фирмы А и Б оказались наилучшими, фирма В предлагает наивысшие скидки и льготы, а фирма Г получила оценку 10 по критерию дальности расстояния. Если суммировать все оценки, полученные фирмами по критериям, то результат окажется следующим: суммарная оценка фирмы А равна 40, фирмы Б — 38, фирмы В — 34 и фирмы Г — 37. Однако окончательное решение принимать рано. Необходимо учесть разную «весовую» категорию каждого критерия, и только после этого можно сделать выбор той фирмы, которая окажется предпочтительной.

Таблица 1.22

Взвешивание вариантов по критериям выбора

Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена за материал	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	10
Статус фирмы	10	8	4	16

Результаты этого этапа представлены в табл. 1.23, и они приводят к несколько неожиданному выводу: наивысшие суммарные оценки получила фирма Г, которая на предыдущем этапе расчетов не была в числе лидеров.

Использование такого подхода к выбору оптимального решения построено на концепции рациональности и на предположении, что субъект решения мыслит логически и объективно, имеет четкую цель и в процессе управления предпринимает действия, направленные на ее достижение (оптимизацию). Предполагается также, что имеется возможность определить все критерии и варианты решений, что известны приоритеты и что они носят

Таблица 1.23

Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора

Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена за материал	100	40	60	80

Размер минимальных поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	20	40	60	100
Статус фирмы	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

постоянный характер, так же как и весовые значения, приданные им. При этих условиях выбирается вариант с максимальной оценкой. Но эти исходные условия резко существуют в реальной деятельности, поэтому применение рассмотренного подхода должно быть строго обосновано.

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

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

Предположим, решается проблема снижения себестоимости продукции. В задании разработчиками предложены три критерия выбора: сокращение затрат на единицу продукции не менее чем на 3%; доля заработной платы в общей себестоимости не должна превышать 14%, косвенных затрат — 28%. Сравнение предлагаемых разработчиками вариантов осуществляется последовательно по указанным критериям до тех пор, пока не будет найден вариант, отвечающий всем трем условиям отбора. Именно он и будет выбран как удовлетворительное решение проблемы.

При таком подходе очень важна последовательность, в которой рассматриваются варианты (в отличие от оптимизационной модели, в которой последовательность не имеет значения, так как оцениваются все возможные альтернативы). И даже если просмотр возможных вариантов продолжается, это делается чаще всего лишь для подтверждения обоснованности уже сделанного выбора. Прошлый опыт при этом становится решающим фактором выбора, поэтому предпочтение отдается тому решению, с которым субъекты решения знакомы или сталкивались в собственной практике.

После завершения процедуры выбора решений, отвечающих критериям, производится *оценка возможных последствий их реализации*. Она должна быть многосторонней, т. е. охватывать экономическую, социальную, техническую, политическую и организационную сферы, на функционирование которых могут оказать воздействие выбранные решения. Так, выбор в качестве возможного поставщика фирмы Г в примере, приведенном выше, должен подтвердиться детальным анализом последствий реализации этого решения с точки зрения воздействия на такие параметры, как прибыль, складские запасы, загрузка автотранспорта и др. Нелишне также продумать вопрос о тех проблемах в отношениях с другими организациями, которые могут наступить после того, как вы измените поставщика материалов.

Только на основании такого анализа производится *окончательный выбор предпочтительного решения*, причем он не всегда в точности соответствует оптимальному варианту, полученному по критериальному отбору.

Этап *организации выполнения решения* начинается после его принятия и утверждения. Методом доведения принятого решения до исполнителей чаще всего является составление плана реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить всю совокупность целей и задач, необходимых для его реализации.

Допустим, например, что в процессе решения проблемы выбора стратегии организации на перспективу были определены главные стратегические направления, обеспечивающие достижение цели, поставленной руководством: выжить в тяжелых кризисных условиях, сохранить и упрочить свои позиции на рынке конкурентоспособной продукции, создать предпосылки для дальнейшей интервенции на рынке, а также для максимального использования и наращивания потенциала организации. Эти направления сформулированы следующим образом:

1. Сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А, Б и В, используя как внутренний, так и внешний рынки сбыта продукции.

2. Разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А, Б и В, с целью привлечения долевых капиталовложений.

3. Изменить систему управления организацией с целью повышения ее гибкости и создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадных структур.

Дерево решений этой проблемы представлено на рис. 1.13. Для простоты в нем показано всего три уровня декомпозиции: на первом выделены три стратегические линии развития (1 — развитие рынка сбыта, 2 — кооперация с другими компаниями, 3 — изменение менеджмента); на втором каждая из стратегий декомпозирована на составляющие (рынок сбыта: 1.1 — рынок на экспорт и 1.2 — рынок внутренний; кооперация на три варианта:

2.1 — в форме единой корпорации, 2.2 — в форме вхождения в предпринимательскую технологически связанную сеть, 2.3 — в форме создания сети независимых компаний на условиях долевого инвестирования; менеджмент: 3.1 — изменение структурного состава самой организации, 3.2 — изменение структуры управления, 3.3 — изменение стиля руководства и культуры взаимоотношений). Третий уровень позволяет еще более конкретизировать содержание принятого решения. Так, рынок сбыта продукции на экспорт может быть рассмотрен в разрезе регионов или групп стран (например, 1.1.1 — страны Западной Европы, 1.1.2 — страны Юго-Восточной Азии и т. д.). Соответственно, рынок сбыта продукции внутри страны требует детализации по экономическим регионам страны или по субъектам Федерации (например, 1.2.1 — рынок сбыта в Центральном регионе, 1.2.2 — в регионе Западной Сибири и т. д.). Соответственно, если продолжить развертку на четвертый уровень, можно представить цели, связанные с отдельными странами на внешнем рынке и субъектами Федерации на внутреннем, на пятом уровне — задачи завоевания рынка сбыта по каждому из конкурентоспособных видов продукции и т. д. В конечном счете дерево решений предстает в виде совокупности задач, необходимых для реализации выбранной стратегии.

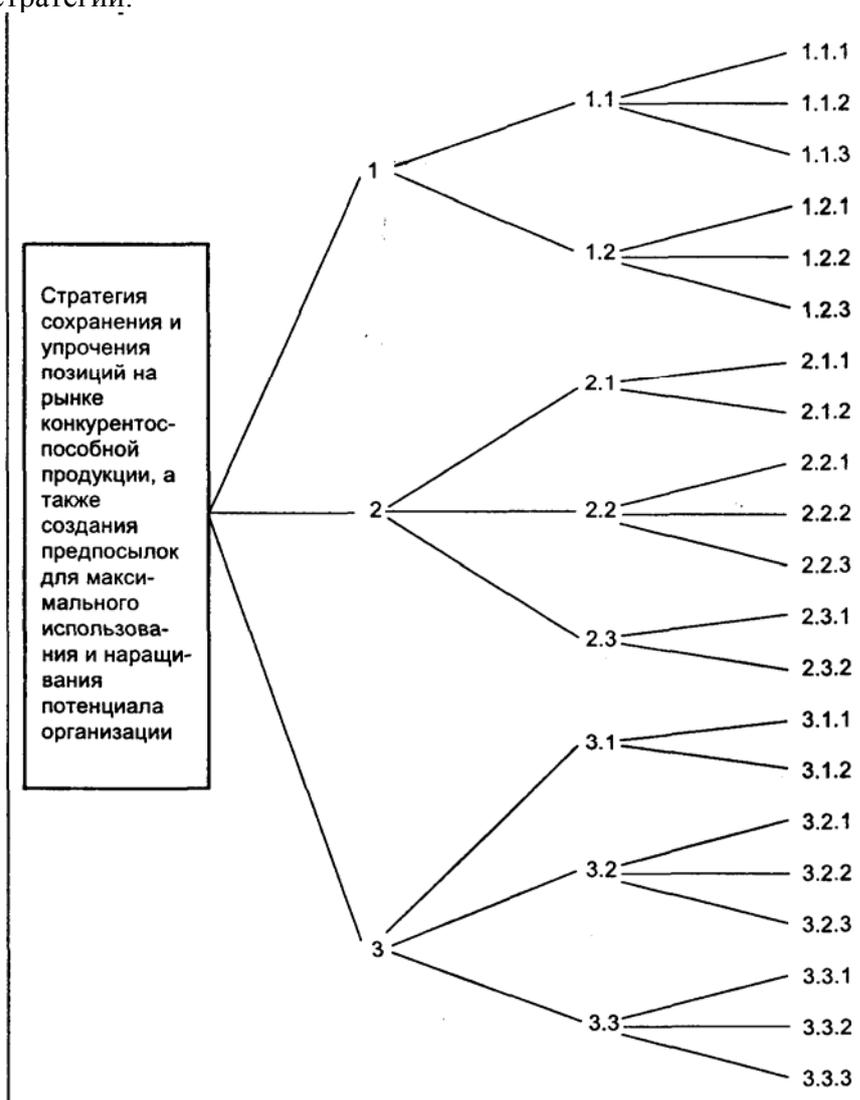


Рис. 1.13. Дерево решений проблемы выбора стратегии

Они и должны составлять содержательную основу *плана реализации решения*. Важнейшая задача руководителя на этом этапе процесса — преодоление объективных и субъективных препятствий и создание нормальных условий для выполнения запланированных действий. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведениям, на изменение взглядов и отношения к плану действий, а также на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата, т. е. в решении проблемы, стоящей перед организацией.

Большое значение имеет разработка и использование *методов контроля выполнения работ*, связанных с реализацией решения, так как с их помощью можно не только выявить отклонения от намеченного плана действий, но и обнаружить недостатки самого решения, требующие своевременной корректировки.

В заключение необходимо отметить, что при определении состава и выборе методов управления руководители и специалисты чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач, а также устанавливают те сферы методической работы, которые не обеспечены научными подходами к принятию решений. В связи с тем, что многие виды управленческой деятельности периодически повторяются (особенно в области планирования и контроля) и способы их решения известны, разработка новых методов охватывает лишь часть необходимого методического инструментария. Это создает реальные условия для экономии времени и средств, которые приходится затрачивать менеджерам, решая управленческие проблемы.

Контрольные вопросы к главе 1.4

- 1. Раскройте содержание процесса управления.*
- 2. Дайте характеристику основных элементов процесса принятия решений в организации.*
- 3. Каким образом можно описать проблемную ситуацию?*
- 4. Какие факторы необходимо учитывать, анализируя проблемную ситуацию? На какие группы они подразделяются?*
- 5. Дайте определение понятия «решение».*
- 6. Каким требованиям должны отвечать решения?*
- 7. Какие виды решений принимаются в организациях?*
- 8. Кто принимает решения в организациях?*
- 9. Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений.*
- 10. Что такое критерии выбора решений и как они определяются?*
- 11. Дайте определения допустимых, полезных и оптимальных решений.*
- 12. Какую роль играют методы в процессе управления?*
- 13. Дайте характеристику группы общенаучных методов, применяемых в управлении.*
- 14. Каким образом можно сгруппировать конкретные методы, применяемые в процессе управления?*

15. Приведите примеры методов, применяемых в управлении какой-либо функциональной подсистемой.
16. Приведите пример методов, применяемых при выполнении какой-либо функции менеджмента.
17. Приведите пример методов, применяемых на каком-либо этапе процесса принятия решений.
18. Какие требования предъявляются к выбору конкретного метода?
19. По каким направлениям необходимо осуществлять оценку возможных последствий реализации выбранного решения?
20. Какую работу необходимо выполнить на последнем этапе процесса принятия решений, чтобы обеспечить успех реализации?

Глава 1.5

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Элементы и связи структуры управления; связь структуры с целями, задачами и функциями управления; принципы построения структуры управления организацией.

Иерархический тип структуры управления, принципы его построения; линейно-функциональная структура, ее достоинства, недостатки и условия эффективного использования; линейно-штабная структура управления; дивизиональная структура управления, ее особенности.

Органический тип структуры управления; проектная организация работ; матричная структура управления; бригадная структура; оценка структуры управления организацией.

1.5.1. Определение понятия и принципы построения

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

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), меж-

ду участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно — права и ответственность за их выполнение. С этих позиций *структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.*

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

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

1.5.2. Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях (особенно крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие *принципи-*

альные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является *линейно-функциональная организация у правления*, до сих пор широко используемая во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. рис. 1.14). Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей; работу служб по ремонту оборудования оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т.д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством



Рис. 1.14. «Шахтная» структура управления организацией

предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача Информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т. е. высшего эшелона управления.

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

Аналогичные характеристики имеет и так называемая *линейно-штабная структура управления*, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (см. рис. 1.15). Главная задача линейных руководителей здесь — координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

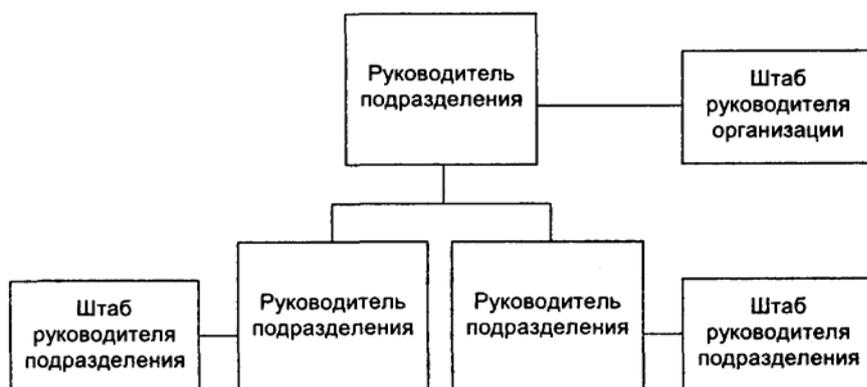


Рис. 1.15. Линейно-штабная структура управления организацией

Разновидностью иерархического типа организации управления является так называемая *дивизиональная структура* (от англ. слова *йтауп* — отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования — к 60—70-м годам нашего столетия. Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т. п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как *сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением* (децентрализация при сохранении координации и контроля).

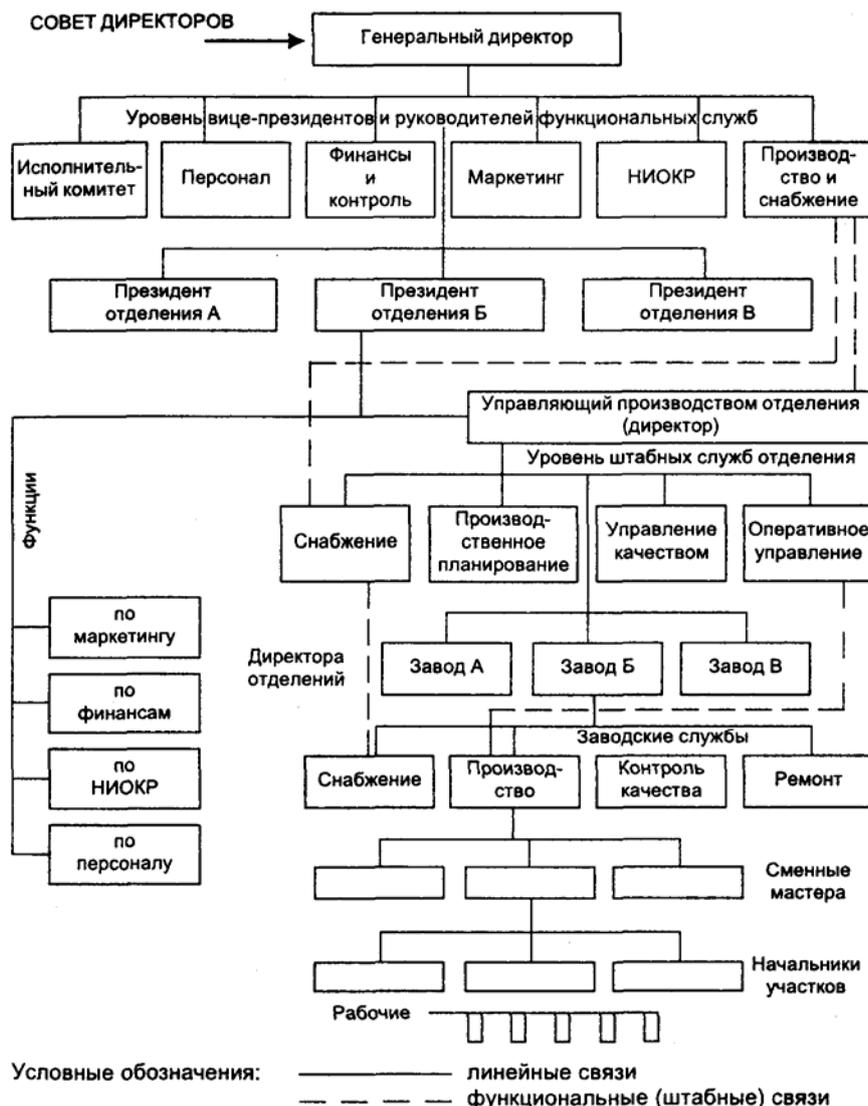
Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, что иллюстрирует рис. 1.16, на котором представлена типичная для

современной крупной компании дивизиональная структура управления.

Аналогичные структуры управления разрабатывались и использовались в нашей стране в 60—70-е годы, когда реализовывался курс на повышение концентрации производства и укрупнение хозяйственных организаций. Его ключевая цель — повысить управляемость экономики путем сокращения количества объектов, деятельность которых регулировалась из единого центра. Таким путем создавались также условия для организационного объединения науки, техники и производства. Инструментом реализации этого курса стали активно формируемые в эти годы производственные объединения.

Первым в порядке эксперимента в 1961 г. были созданы производственные объединения в Ленинграде и Львове, а уже в 1965 г. их число выросло до 672. Каждое объединение должно было представлять собой производственно-технический комплекс, составные части которого — предприятия и организации — частично сохраняли свою самостоятельность, остальные превращались в производственные единицы. В 70-е годы процесс укрупнения первичного звена народного хозяйства осуществлялся особенно интенсивно. В результате были сформированы крупные объедине-



Аналитический комментарий:

- 1. Между рабочими и директором завода — три или больше уровней управления; между рабочими и руководством компании — пять и больше.*
- 2. Штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены.*
- 3. Потоки информации и управленческие решения движутся только по вертикали.*

Рис. 1.16. Типичная дивизиональная структура управления крупной организации

ния различного типа: массового и крупносерийного производства в автомобильной и тракторной промышленности, сельскохозяйственном машиностроении (ЗИЛ, ВАЗ, КамАЗ и др.); комбинаты в металлургической промышленности, химической, нефтехимической и некоторых других отраслях промышленности; машиностроительные объединения серийного и единичного производства; территориальные производственные объединения монопродуктовых отраслей промышленности (угольная, нефтяная, газовая); крупнейшие многопрофильные производственные объединения в машиностроении (Уралтяжмаш, ХЭМЗ, Атоммаш) и в других отраслях промышленности; научно-производственные, научно-технические и другие объединения.

Управление объединениями строилось исходя из предпосылки их целостности, т. е. органической связанности составных частей, решающих общую цель и единые задачи. При этом имело место существенное различие в уровне централизации управления: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головного предприятия или специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Организационная структура управления предприятиями и объединениями в основном оставалась линейно-функциональной, но в результате увеличения иерархичности (генеральный директор — совет директоров — директора предприятий) усилилась необходимость в координации деятельности на всех уровнях, в более четком распределении функций между органами управления объединением и предприятиями, в информационном обеспечении всего процесса управления. Сохранение линейно-функционального типа управления крупными конгломератами усилило недостатки этой структуры и привело к замедлению процессов принятия решений, увеличению сроков согласования, дублированию функций на разных уровнях. Но самым главным недостатком было то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала их прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов и задач. Перспективные цели, в том числе и в области развития науки и техники, как правило, отодвигались на второй план: на них не хватало ни времени, ни средств, не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, так как оценка работы производилась по результатам текущей производственно-хозяйственной деятельности.

Работа по реорганизации управления крупными объединениями и предприятиями продолжается и в условиях перестройки, обеспечивая прежде всего цели повышения прав, ответственности и самостоятельности входящих в них подразделений.

В качестве примера на рис. 1.17 приведена схема организационной структуры управления акционерного общества «Кировский завод», производящего различные виды машиностроительной продукции (сельскохозяйственные тракторы, строительные дорожные и промышленную технику, ремонтное, транспортное и сервисное оборудование и т. д.). Она была разработана с целью глубокого проникновения рыночных отношений на средний и низовой уровни управления. Для этого в составе завода были выделены 27 структурных подразделений, которые получили название хозрасчетных комплексов и стали хозрасчетными единицами, не являясь юридическими лицами. Им была предоставлена значительная хозяйственная самостоятельность, а также возможность открытия расчетного счета в банке. В то же время генеральный директор оставлял за собой право осуществлять финансовый контроль, а также назначать и снимать директоров комплексов. В результате заметно укрепилась экономика самостоятельных подразделений, которые стали более активно заниматься вопросами сокращения излишних и нерациональных затрат. Уже через год количество таких комплексов возросло до 70⁷.

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

1.5.3. Органический тип структур управления

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат⁸. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения

⁷ Проблемы теории и практики управления. 1995. № 4. С. 60-64

⁸ См. с 120.

между участниками процесса управления, которые диктуются



не

Рис. 1.17. Организационная структура управления АООТ «Кировский завод»

² Понятие «органический подход» впервые ввели Т. Барнс и Д. Сталкер в книге «Управление инновациями» (Burns T. & Stalker D. *Management of Innovation*), вышедшей в 1961 г. По их определению, органической является такая структура, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения управления. В более поздних работах органическую структуру стали рассматривать как модель, которая может оказать существенное воздействие на развитие экономики.

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

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в табл. 1.24.

Таблица 1.24

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

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

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко

определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к решению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе — увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. На рис. 1.18 представлены два варианта матричной структуры: один со

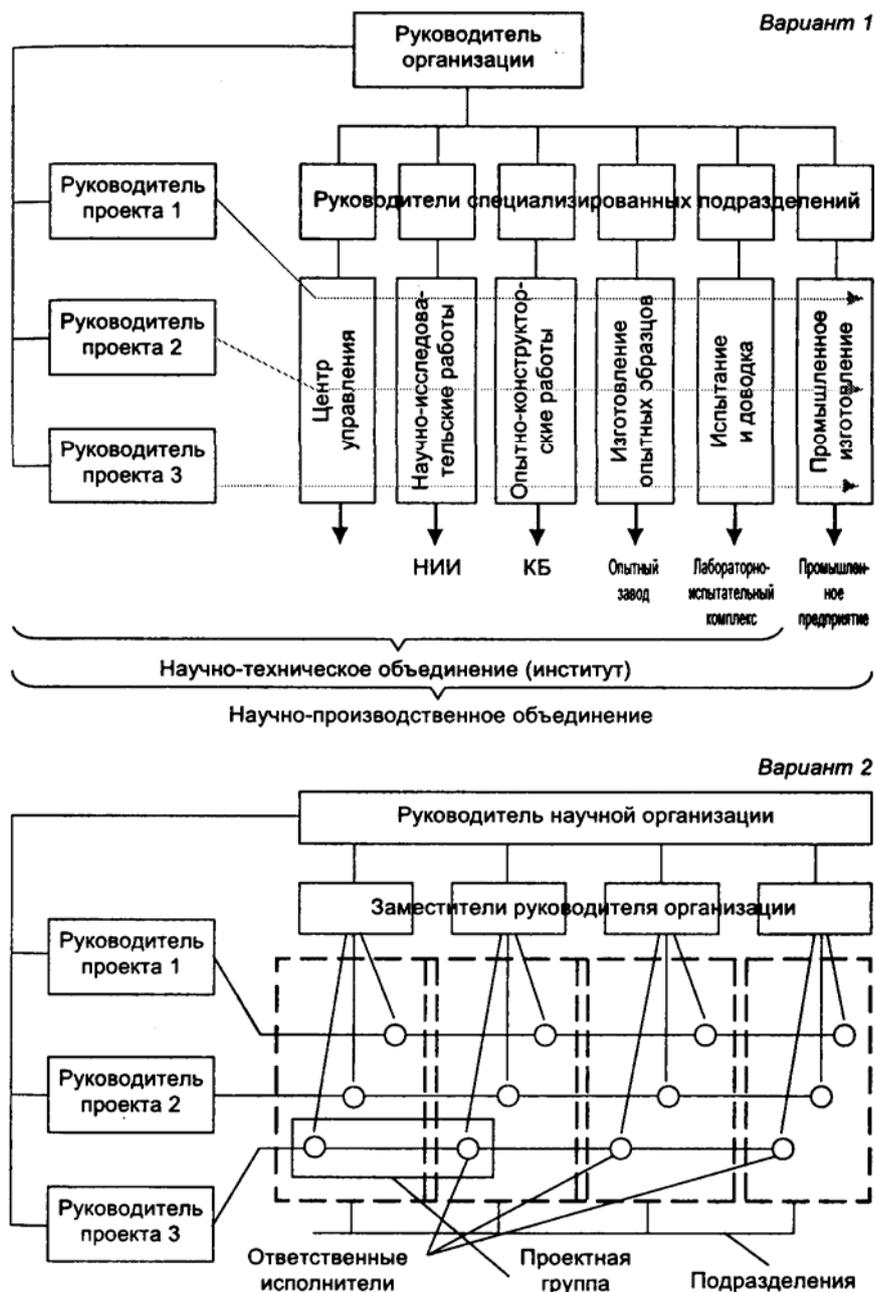


Рис. 1.18. Варианты организационных структур матричного типа

специально созданным центром управления проектами (целевыми программами), другой — без такового.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности. В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры были особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов. Гибкие оргструктуры «не срабатывают», если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов,

не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

Эта связь наглядно прослеживается при анализе использования еще одной разновидности органического типа структур, получившей название *бригадной* (командной). Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране. Однако только в 80-е годы появились объективные возможности для наиболее полного использования всех преимуществ этой формы. К ним в первую очередь надо отнести ускорение всех процессов, связанных с обновлением продукции и технологии, ориентацию многих предприятий на небольшие по емкости рынки, повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов. В ответ на эти новые условия организации начали процесс разукрупнения и сокращения размеров своих первичных звеньев. Именно в это время стали формироваться бригады из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев, обладающие производственной самостоятельностью и независимостью, полностью отвечающие за результаты своей деятельности. Принципы, на которых они строились, разрушали основы командно-контрольных структур управления. Назовем главные:

автономная работа бригады;

самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;

замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями;

привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений. Этот принцип разрушает традиционное деление производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

Переход к бригадным структурам обычно требует значительной подготовки, что прежде всего связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), число членов в которых невелико (обычно до 10—15 человек). Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. При этом существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых группой заданий. В бригадах значительно расширяются функции труда работников и повышается их квалификация в результате освоения нескольких специальностей и профессий и более полного развития способностей. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле извне и в промежуточном учете работы.

Соответственно этому меняются условия оплаты труда, направленные прежде всего на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и до-

ходов. В бригадах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами (по таким показателям, как, например, прибыль или доходы). Формирование бригад нередко связано с перекомпоновкой оборудования, которое, как правило, закрепляется за бригадой и концентрируется в одном месте на производственной площади данной группы. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы материалов и незавершенное производство. Возникающие при этом потери от недоиспользования оборудования компенсируются возможностью апробации новых технологий и выпуска новых видов изделий, предлагаемых и разрабатываемых специалистами группы.

Роль бригад в интенсификации производства и повышении его эффективности росла по мере развития новых форм коллективной организации производства. Одна из таких форм в нашей стране — *бригадный подряд*, принципы организации которого достаточно полно характеризуют новый характер взаимоотношений между трудовым коллективом и администрацией, между членами трудового коллектива и между подрядными организациями. Эти отношения строятся на договорах, в которых стороны принимают взаимные обязательства и наделяются соответствующими правами. Подрядному коллективу устанавливается конечный результат работы и сроки ее выполнения, гарантируется тарифный фонд заработной платы, выделяются необходимые материально-технические ресурсы. Способы выполнения работы разрабатывает сам трудовой коллектив, имеющий полную производственно-хозяйственную самостоятельность. Бригадная форма, подкрепленная соответствующими изменениями в структуре управления всей организацией, создает необходимые условия для наиболее полного использования творческого потенциала работников, а следовательно, для эффективной работы и развития в русле научно-технического прогресса.

В 80-е годы бригады в нашей стране стали, по существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов: в 1984 г. в них работало почти 60% рабочих промышленности, а всего было создано свыше 1,5 млн. бригад самого различного типа — специализированных, комплексных, сквозных, хозрасчетных. Они формировались на принципах добровольности, самоуправления, взаимопомощи, ответственности, оплаты труда по конечным результатам. Но, несмотря на то, что бригадная форма организации производства и труда практически доказала свое значение как важнейший фактор роста эффективности производства, ее возможности использовались ограниченно (не случайно, например, что в 1988 г. подрядными отношениями было охвачено всего 2,7% работающих в машиностроительном комплексе страны). Одна из главных причин этого — сохранение на уровне предприятия бюрократической системы и ее носителя — линейно-функциональной структуры управления, которая с внедрением бригадных форм не претерпела существенных изменений, а нередко просто чинила препятствия их развитию.

К такому выводу пришли, например, на Калужском турбинном заводе (КТЗ), широко внедрявшем бригадную организацию

труда. Опыт показал необходимость создания особых организационно-управленческих условий и изменения организационной структуры с ориентацией на управление бригадными коллективами. С этой целью на предприятии было сформировано планово-производственное управление, интегрирующее все виды деятельности цехов, отделов и служб по планированию, подготовке и контролю производства в бригадах. Была изменена методология планирования, а также детально проработаны вопросы бригадного хозрасчета как экономической основы коллективной материальной заинтересованности. Опыт КТЗ подтвердил, что наиболее труден не сам процесс организации бригад, а создание необходимых условий для их нормальной и эффективной работы.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США к 1984 г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных рыночно-экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и высшем уровнях. С 1981 г. по крайней мере 35% руководителей среднего звена в американской промышленности были сокращены, а многие корпорации произвели увольнения и в высшем эшелоне власти. Это логичный результат объединения в команды специалистов, знающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, количество которых в последние годы резко возросло. В ряде крупных компаний используются структуры типа той, которая представлена на рис. 1.19.

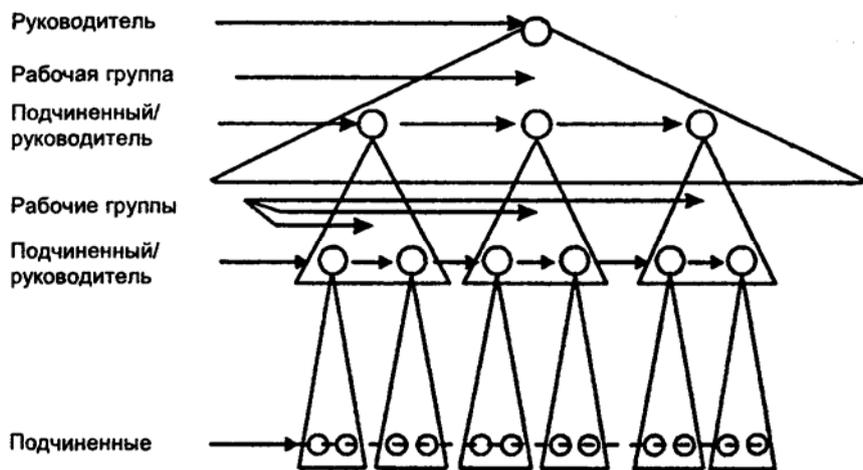


Рис. 1.19. Структура организации, состоящей из рабочих групп

Такая пирамидальная структура сформирована в компании «Боинг», проектирующей новый пассажирский реактивный самолет Боинг-777. Отказавшись от традиционного деления менеджмента на уровни, компания создала свыше 200 многофункциональных бригад, состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля. Наверху пирамиды управленческая бригада состоит из пяти-шести высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное

крупное направление разработок, а вместе вся бригада отвечает за своевременность и качество проекта в целом.

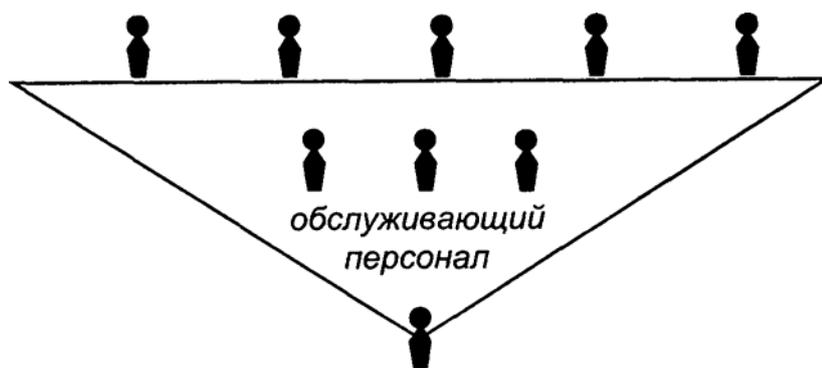
На втором уровне пирамиды сформированы 25—30 бригад с двумя руководителями, один из которых отвечает за решение технических проблем, второй — за производственные вопросы. Они координируют и наблюдают за работой более чем 200 бригад третьего уровня, занимающихся разработкой и производством тех или иных частей самолета (крыльев, хвостового оперения и др.). Эти многофункциональные рабочие группы включают от 5 до 15 человек — специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация позволила более эффективно использовать знания и умения работников и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на сами разработки благодаря росту производительности труда.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, — это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в компании «Боинг» с этой целью в структуру был добавлен еще один уровень, состоящий из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад). Координация и средства коммуникации между бригадами — необходимое условие успеха.

Одной из последних разработок, развивающих идею гибких организационных структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы (рис. 1.20). Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно удовлетворять потребности клиентов. Прежде всего это относится к организациям здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала (средний уровень на рис. 1.20).

В качестве примера приведем организационную структуру, принятую в компании Ноуа Сеге, крупном реабилитационном центре здравоохранения США. Профессиональный состав компании представлен 5000 специалистами-терапевтами, которые работают самостоятельно с пациентами в 2090 пунктах четырех штатов. Чтобы обеспечивать высокое качество обслуживания, они должны не только обладать соответствующей квалификацией, но и постоянно повышать ее. Этому способствует организация обслуживания специалистов за счет работников среднего звена,

Специалисты-профессионалы



*Руководитель
организации*

Рис. 1.20. Перевернутая пирамида организационной структуры управления компанией

которые выполняют функции по ведению бизнеса и администрированию, т. е. заключают контракты с организациями, предоставляющими оборудование и помещения, ведут учет медицинских назначений, управляют финансовой стороной деятельности врачей, обеспечивают всю необходимую информацию, касающуюся форм и сроков проведения различных семинаров, симпозиумов и т. д., и даже способствуют росту доходов специалистов за счет использования маркетингового потенциала компании. Главное назначение региональных и функциональных специалистов компании (по маркетингу, бухгалтерскому учету, снабжению и логистике) состоит в том, чтобы обслуживать профессионалов, которых в компании называют боссами.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т. д. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой команде.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улуч-

шения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Контрольные вопросы к главе 1.5

1. Сопоставьте различные определения организационной структуры управления с точки зрения связи этого понятия с другими понятиями и категориями науки управления.
2. Дайте определение элемента структуры управления и форм, в которых он может быть представлен.
3. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
4. Дайте обобщенную характеристику типов структур управления, их достоинств и недостатков.
5. Сформулируйте принципы построения структур управления иерархического и органического типов.
6. Дайте характеристику основных видов структур иерархического типа.
7. Какие достоинства и недостатки характерны для матричной структуры управления?
8. Какие перспективы имеют бригадные структуры управления?
9. В чем главные причины неудачного использования бригадных структур?
10. Как можно оценить изменения, произведенные в структуре управления организацией?

Литература к разделу 1

1. Аунапу Ф.Ф. *Научные методы принятия решений*. — М.: Экономика, 1974.
2. Венделин А.Г. *Процесс принятия решений*. — Таллин: Валгус, 1973.
3. Венделин А.Г. *Подготовка и принятие управленческого решения*. — М.: Экономика, 1977.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник*. — М.: Гардарики, 1996.
5. Гончаров В.В. *В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала*. — М.: МНИИ, 1996.
6. *Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2*.
7. Евланов Л.Г. *Теория и практика принятия решений*. — М.: Экономика, 1984.
8. *Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ.* — М., 1996.
9. *Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатиной*. — М.: ИНФРА-М, 1996.
10. *Организационные структуры управления производством / Под общей ред. Б.З. Мильнера*. — М.: Мысль, 1975.
11. Сантапайнен Т., Водтипайнен Э., Поренне Я, Ниссинен И.Х. *Управление по результатам: Пер. с фин. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна*. — М.: Прогресс, 1993.
12. *Современный менеджмент: Курс лекций кафедры теории и организации управления ГАУ // Российский экономический журнал: 1995 г. — №9, 10, 12; 1996 г. — №1, 4, 7, 8, 10; 1997 г. — №1, 2, 4, 6.*

- 13. Хейнман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики. 1996, № 5.*
- 14. Шеко П. Социально-экономическое обоснование организационной формы бизнеса // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 2.*