ББК 65.050.9(2)2
ДК 338.2-1(075.8)
Л29

Л афта Дж. К.
29 Менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., **перераб. и** доп. **- М: ТК Вслби,** 2005. - 592 с.

ISBN 5-98032-417-8

В учебнике излажены основные теоретические положения **функционирования** менеджмента. Книга **представляет** собой **целостный методический, методологический и практический материал! Книга** с большим **количеством** схем содержит логически **взалмо**связашюе изложение оспогшых разделов и том менеджмента из **реальной практики.** Раскрыто содержание процесса менеджмента; **проанализированы** методологические проблемы функционирования **менеджмента, состав функций** менеджмента, **йзаиыосвязанность и** взаимозависимость **действия функций** менеджмента, взаимоотношение **действии функций** менеджмента с основными **факторами и** переменными **внешней и внутренней** среды самого менеджмента. Особое **внимание** уделено вопросам действии и **взаимодействия; основных функций** менеджмента: координации, **планирования,** организации **активизации ii** контроля.

Для студентов экономических **специальностей вузов, а** также для лиц, **занимающихся** самостоятельным **изучением** проблем менеджмента.

УДК 65.050.9(2)2
ЕБК 338.24(075.8)

Учебное издание -

Лафта Джавал Кадсм

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Подписано в печать 02.0G.05. Формат 70х100'/к>.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 37,0. Тираж 5000 экз. Заказ № **1083**

ООО «ТК Ведбп»
107120, Г. Москва, Хлебников пер., д. 7, стр. 2.

Отпечатано с **диапозитивов** в ФГУП **«Печатный** двор»
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания
И средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловскпї пр., 15.

SBN 5-98032-417-8
!•• linn и ни шимми
'78598ОН324179

© Дж. К. Лафта, 2005

ВВЕДЕНИЕ

В общем плане основными управленческими функциями в хозяйственной организации являются:

- управление процессами, происходящими **внутри** организации;
- управление процессами взаимодействия **организации** с **внешней** средой;
- непосредственное **управление** деятельностью организации в целом.

Однако функция разработки, выбора и реализации **управленческого** решения неразрывно связана с общими функциями самого процесса управления (планирование; организация; активизация (мотивация, стимулирование) и контроль)[1]. Таким образом, функции управленческого решения в методологии менеджмента определяются сочетанием функций;

- менеджмента (планирование, организация, активизация, контроль);
- менеджмента в предпринимательстве (развитие, маркетинг, производство и т. д.);
- **решения** в менеджменте как в таковом (обнаружение проблемы, анализ, разработка альтернатив, прогноз, анализ и синтез критериев оценки альтернатив, выбор решения, исполнение решения, контроль исполнения решения);
- констатации наличия управленческой проблемы и существования способа ее решения;
- инициации конкретного действия по решению конкретной **проблемы.**

У вопроса изучения проблем менеджмента, **в** том числе его функций, как дисциплины, так и типа управления, отвечающей современным требованиям рыночной экономики, имеется множество аспектов. Прежде всего, он касается таких внутренних характеристик **и** систем организации, как координация общей деятельности предприятия, системы принятия управленческих решений либо стратегий и соответственно их взаимосвязи и взаимодействия с институциональной системой самого менеджмента.

Невозможно исследовать проблемы современного менеджмента без учета способа, при помощи которого организация формируется и изменяется в рамках конкретных институциональных систем функционирования, а также способа, посредством которого она (или, точнее, менеджмент) изменяет их. Причем фактор изменений формируется не только в организации, по и вне ее: **в** отношениях между организациями, в изменениях процедур **межорганизационных** согласований на рынке, а также в государстве — координационной инстанции общехозяйственной деятельности и в государстве, выступающем в качестве собственника некоторых отраслей экономики или отдельных предприятий (т. е. непосредственно осуществляющем экономическую деятельность). В своей второй роли государство, как правило, подчиняется общим законам рыночной экономики, т. е. для него действуют те же законы и правила, что и для частных предприятий.

Много аспекта ость менеджмента требует комплексного подхода в его исследовании. Выявление широкого содержания концепции менеджмента и проблем, связанных с ней, исследование их в динамике **позволяет** рассматривать многие конкретные теоретические и практические вопросы менеджмента не **изолиро-**

[1] С точки ярения автора, **следует** придерживаться мнения, что **основными** функциями **управления** являются планирование, организация, активизация и контроль.

ванно, не взятые сами по себе, а как опосредованные системой и определяющие се.

Основная теоретическая и практическая проблема исследования менеджмента нынешнего этапа развития российской экономики состоит в' необходимости обоснования и разработки подходов к реальному преодолению несоответствия системы управления российской хозяйственной организацией современным требованиям рыночной экономики. Основными причинами несоответствия нередко называются макроэкономические факторы. Однако было бы неправильным ограничиваться лишь этими факторами. Не менее значимо состояние микроэкономических единиц, прежде всего производственных предприятий, в рамках которых концентрируются и фактически воспроизводятся едва ли не все социально-экономические проблемы российского общества. Поэтому сегодня в первую очередь необходима новая управленческая стратегия (как продукт менеджмента) предприятия во взаимоотношениях с обществом и рынком.

Таким образом, исследование менеджмента организации должно строиться, исходя из четырех главных принципов:

во-первых, признания значимости институцио![альной системы общества и управлении организацией и роли организации в этой системе в качестве одного из основных социально-экономических институтов;

во-вторых, внутренней целостности предприятия как неограниченно долго функционирующей организации со своими собственными интересами и правилами поведения;

в-третьих, важности установления и поддержания эффективных взаимодействий между элементами сложной конфигурации, заинтересованных в управлении деятельностью каждой организации лиц;

в-четвертых, наличие множества потенциальных внешних и внутренних источников средств и ресурсов для улучшения качества управления организацией.

Очевидно, что недостатки в управлении организацией не могут быть устранены корректировкой каких-либо отдельных элементов системы управления. Возникла объективная необходимость в освоении комплексного подхода к процессам управления, создания эффективных систем управления по критерию преодоления условий неопределенности деятельности организации и несоответствия системы управления современным требованиям рыночной экономики, в том числе переходного периода с учетом обеспечения экономического роста социальной направленности.

Цель данной книги состоит в предложении новой методической модели исследования теоретических и методологических основ менеджмента организации; обосновании концепции менеджмента как сложного двойственного взаимодействия внутренних характеристик хозяйственной организации и институциональной системы самого менеджмента.

л отличие от других моделей исследования функций менеджмента автор предлагает для этой цели свою собственную модель (схемы 1—7).

В данной модели исследования менеджмент предстает как инструмент, позволяющий рассмотреть и исследовать процедуры координации деятельности организации, а при наличии условий неопределенности и риска среды функционирования отделить сложные процедуры координации от рутинных и тем самым сосредоточить внимание на решении сложных проблем управления.

Структурно-логическая модель исследования построена таким образом, чтобы последовательно и комплексно исследовать менеджмент организации, исходя из понятия, что менеджмент — это сознательная процедура координации деятельности сложных социально-экономических систем, на функционирование которых воздействуют многочисленные силы разного характера *Я* направлений. Данная \innci/. н^п-оглю-...!*™ -«—



Схема 1. Концепция исследования менеджмента организации

Схема 1 показывает концепцию исследования менеджмента организации, избранную автором для наглядной иллюстрации логики рассуждений, взаимосвязи понятий и зависимостей реальных управленческих процессов и систем. Это позволяет в динамике учитывать и оценивать последовательность возникновения зависимостей этих и других явлений менеджмента.

Схема 2 показывает начальный шаг анализа: управление организацией характеризуется в большей степени процедурами принятия решений и контроля. Практическая значимость этого анализа заключается в том, что нормы институциональной системы и существование организации в этой системе, как процедура координации, создают условия среды разработки и выбора управленческих решении. Начальный этап реформирования институциональной системы менеджмента организации является тем порогом, для преодоления которого необходима помощь извне (по отношению к организации) не только в виде льготных кредитов и государственных субсидий, но и в предсказуемой среде функционирования.

Схема 3 показывает шаги анализа институциональных систем менеджмента. Институциональные системы менеджмента начинают положительно действовать только при соблюдении норм и правил рыночного поведения хозяйствующих субъектов, без чего теряют смысл задачи достижения каких-либо целей или максимизации прибыли и производительности, на основе решения которых всеми субъектами и достигается общее равновесие на рынке Эти системы предполагают взаимообусловленность норм и правил рыночного поведения, Б такой системе велика роль формальных правил, обязательных для каждого субъекта: свобода конкуренции, обязательность контрактов и надежность прав собственности. Однако создание, использование, поддержание и преобразование институциональной системы требует издержек. Таким образом, трансакции щые издержки тем больше, чем выше неопределенность условии хозяйствования и не- пт!., и тем больше, следовательно, риски.



Схема 2. Упрэвлспчесгсо с **решение** — центральное звено в **концепции исследования**



Схема 3. Институциональные системы менеджмента организации

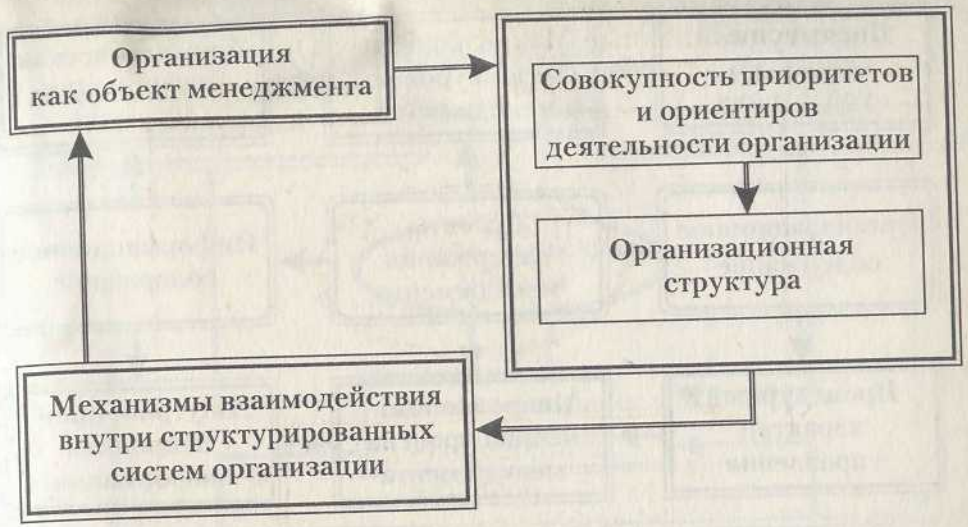


Схема 4. Организация как объект менеджмента

Схема 4 показывает методические основы исследования организации в качестве специфической процедуры координации усилий ее участников, т. е. **в** качестве объекта управления. Такой подход позволяет говорить о том, что одновременный учет в анализе поведения участников организации, **связанный** с выбором управленческого решения, и того факта, что это поведение реализуется в рамках организационной структуры и зависит в основном от установленных взаимосвязей менаду участниками, представляет сойой фундаментальный методологический ориентир в управлении организацией.

Схема 5 иллюстрирует организационные и информационные аспекты содержания концепции менеджмента организации. В этой схеме особое **внимание** уделяется вопросам выбора управленческого **решения** и концептуальным корням этого выбора. В данной схеме проблемы власти и организационной иерархии в качестве внерыночных средств принятия решений занимают центральное место, так как лицо, принимающее решение, осуществляет не только размещение ресурсов организации в **соответствии** с индикаторами рынка, но также и выбор структуры, предназначенной утвердить власть, узаконить неравенство возможностей участников организации **в** принятии решений, обосновать правомочность контроля над участниками. Природа взаимоотношений между участниками организации **в** рамках власти и иерархии формирует каналы коммуникаций между этими участниками и между организацией и ее институциональной средой, особенно рынком.

*Схема **в*** иллюстрирует управленческий процесс. Выбор управленческого решения предполагает наличие четкого представления о мерах его разработки, реализации, контроле и анализе результатов. Сочетание отношений власти и организационной иерархии внутри организации и использование процедур контроля способствует формированию структуры организации, а следовательно, определению условий, при которых принимаются и выполняются управленческие решения.

Именно соединение отношений власти **и** иерархии позволяет организации уменьшить **сложность** выбора и, таким образом, неопределенность последствий.

Таким образом, общая методическая модель исследования концепции менеджмента организации *(схема 7)* иллюстрирует взаимосвязь различных катего-



Схема 5. Организационное и информационное содержавше концепции исследования менеджмента организации

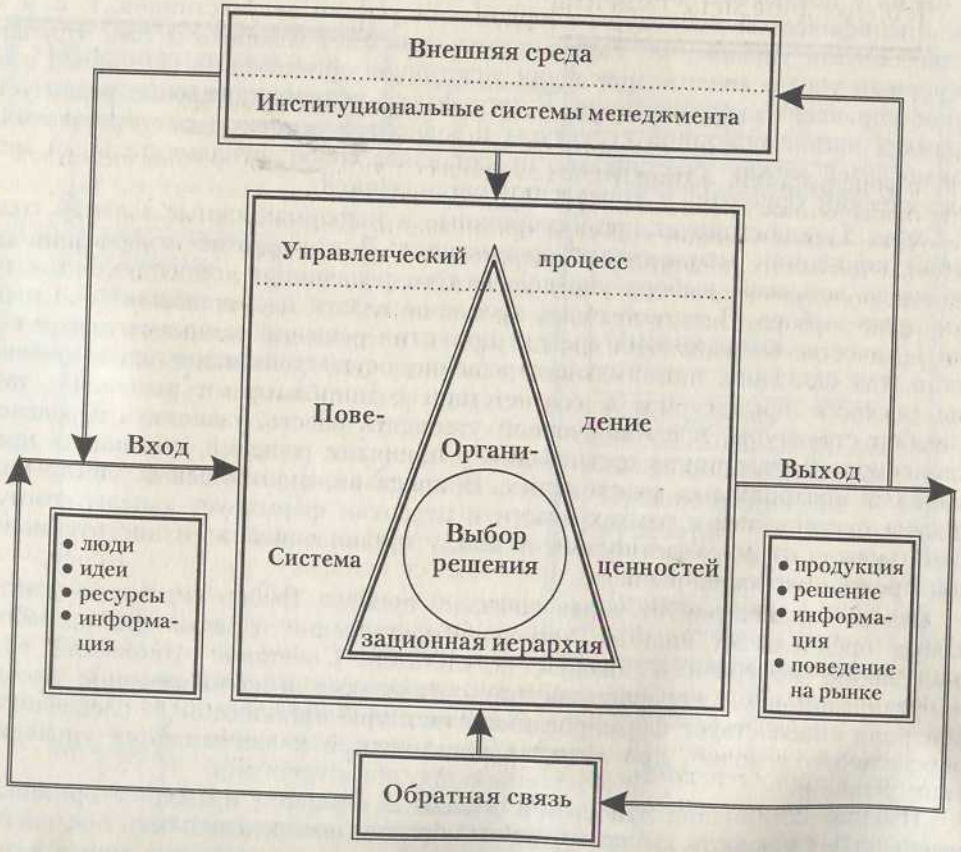


Схема 6. Процесс управления организацией

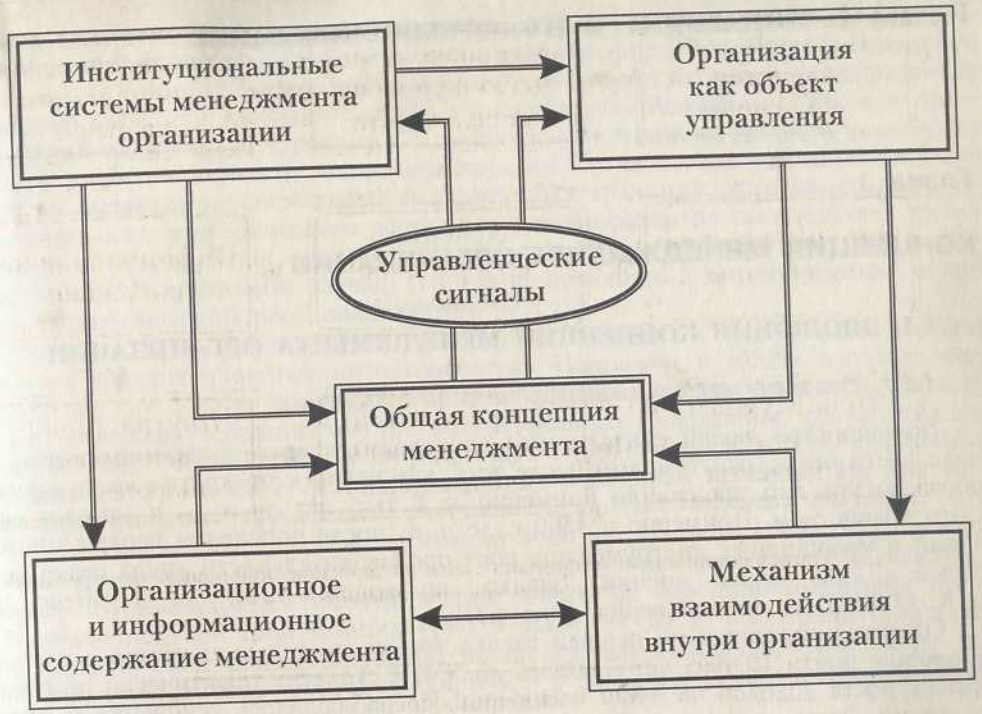


Схема 7. Общая схема исследования менеджмента

рий и зависимостей, возникающих в процессе управления организациями в условиях рыночной экономики. Эта взаимосвязь находит свое четкое выражение в структурных изменениях внутри организации, а именно в компонентах выбора управленческих решений либо стратегий. Такая методика исследования концепции менеджмента, исходя из предлагаемых логических схем анализа действий, основывается на следующих положениях: *во-первых*, выбор имеет свои идеологические основы; *во-вторых*, власть в процессе управления выступает в качестве внерыночных средств координации деятельности; и наконец, *в-третьих*, все виды управленческой информации имеют смысл лишь тогда, когда они обобщаются в совокупности сигналов, обеспечивающих стыковку между участниками организации, с одной стороны, и между организацией и другими организациями на рынке в рамках действий, норм и правил институциональных систем менеджмента — с другой.

В результате управленческий сигнал, который организация посылает в направлении институциональной системы, синтезирует три типа информации: о внутренних характеристиках общей управленческой системы организации; о своей управленческой стратегии; и наконец, об уровне конкуренции или изменении границ между организацией и рынком. С помощью этих сигналов организация входит в контакт с другими организациями, и впоследствии происходит взаимосвязь между макро- и микроэкономическими уровнями рыночной системы хозяйствования. Поэтому структурные изменения макроэкономического уровня зависят в конечном счете от выбора управленческой стратегии внутри самой организации.

Глава 1

КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1.1. Основные составляющие успеха менеджмента

Большинство людей считают, что производительность *(эффективность)* начала расти быстрыми темпами после того, как человек прекратил вести кочевой образ жизни, что произошло примерно за 8 тыс. лет до н. э., и занялся сельским хозяйством, Примерно в 4500 г. до н. э., после **появления** первых цивилизаций и изобретения **инструментов,** рост производительности труда резко ускорился. Такая точка зрения, однако, по мнению **Дж.** К. **Грейсона мл.** и К. О'Делл, не совсем верна *(рис. 1.1)*[1].

Однако приводятся па первый взгляд весьма **странные** сведения о том, что в течение почти 10 тыс. лет — вплоть до XVIII столетия практически не наблюдалось роста доходов на душу населения. Не наблюдалось ускорения и темпов **развития.** Затем сразу же произошел «резкий» всплеск. Приведенные оценки для большинства звучат, неправдоподобно. Всем известно, что в древности существовали такие государства, как Вавилон, Египет, Персия, Рим, Афины, которые аккумулировали баснословные богатства. Однако, но мнению этих же авторов, их богатства появились не is **результате промышленного** роста[2].

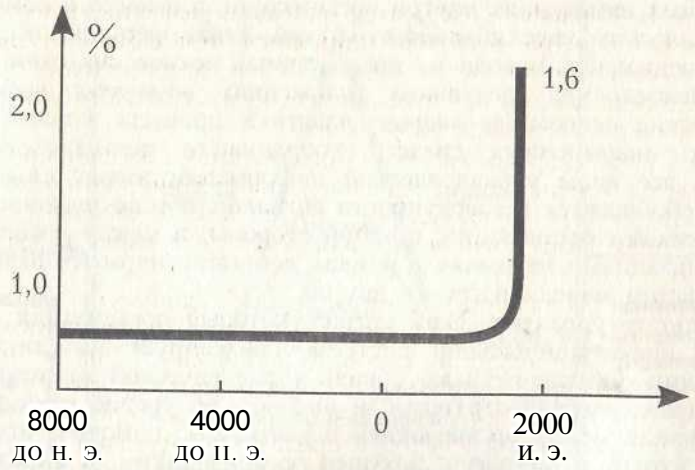


Рис. 1.1. Динамика ВВП на душу населении (историческая ретроспектива)'

[1] *Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI пека- Пер с Ьнгл. М., 1991. С. 73.
[2] Там же.
[3] Там же.

Эти богатства были фактически отобраны ими в результате завоеваний, военных действий, экспроприации и примитивных форм торговли с соседними странами. В то же время авторы признают, что отсутствие влияния на развитие производительности не было связано с недостатком технологии, так как древние цивилизации были странами со сравнительно высоким уровнем технологического развития. Причина, например, неудачи Китая в обеспечении стабильного роста вытекала из социальных и культурных традиций, которые создали ограничения для экономического роста. Ускоренное развитие предполагает трансформацию руководящих идеологических **доктрин,** имущественных прав и баланс власти. В противном случае, как это происходило **в** других древних обществах, экономический рост подавляется.

Но такая точка зрения, мягко говоря, не совпадает с истинными фактами развития древних цивилизаций человечества. Например, *п* 1922 г. в городе *Фара,* что па юге Ирака, обнаружены два клада клинописных табличек. Первый из них содержит собрание текстов хозяйственного содержания, позже опубликованное как *«Хозяйственные тексты из Фара»*. Второй клад — *«Школьные тексты»* — это глиняные таблички, подобные школьным тетрадям. На ник увековечены попытки шумерских учеников научиться писать. Выходит, что в Фаре несколько тысяч лет назад (около 5000 лет до п. э.) существовала школа обучения письменности и учета хозяйственной деятельности частных «фирм». Был обнаружен полный архив одного из «предпринимателей» ассирийско-ваиилонской цивилизации (около 3000 лет до н. э.). Архив принадлежит торговцу из города Лшшура но имени Эттлиль Бани, наследовавшему после смерти своего отца «торговую фирму» и с помощью своего дяди *«управлявшему ею успешно»*.

Для успешности или эффективности хозяйственной деятельности недостаточно наличие только одной технологии, в понимании авторов работы', т. е. оборудования и материалов. Важно искусство применения этих материалов и машин, а также философия управления деятельностью людей, особенно по вопросам руководства, поведения и мотивации.

В работе Б. Карлофа[2] содержится описание развития менеджмента с 5000 г. до п. э., когда шумеры изобрели клинопись, **тем** самым открыв возможность регистрации событий, вплоть до 50-х гг. XX в., когда психология и наука о поведении человека заняли в управлении особое место. Эти данные опровергают утверждения авторов, изложенные ранее.

Согласно Дж. К. Грейсону[3], экономический'рост за счет производительности труда является изобретением западной цивилизации, которому всего-то 200—250 лет. Кто же был первым лидером *м* области производительности (эффективности)? Адам Смит расположил ряд стран по уровню их экономической эффективности.

Нидерланды (Голландия) в этом списке занимали первое место, Англия — второе, па третьем месте стояла Франция, на четвертом — североамериканские колонии (тринадцать колоний и Канада), а на пятом — Шотландия. Голландцев называли «японцами XVII века», потому что они, подобно японцам, смогли еще триста лет назад создать разнитуго торговую систему мирового масштаба. Они достигали успехов и продаже чего угодно и кому угодно потому, что они продавали все по очень низким ценам, которые, в свою очередь, были низкими.и конкурентоспособными потому, что затраты на выпуск продукции были ниже, чем где бы то пи было. Они увеличивали свои прибыли за счет максимизации объемов продаж.

[1] *Грейсон Дж. К. мл.* Американский менеджмент на пороге XXI пека. С. 74.
[2] *Карлоф Б.* и др. Вызол лидером. М., 199G. С. 31—37.
[3] Там же. С. 75-80.

Попытки создать подходы к определению эффективности инвестиций появились еще и последней четверти XIX в., в период расцвета «неоклассического направления?.. Однако первые попытки теоретически осмыслить феномен предпринимательства были сделаны в XVII в, и задолго до этого (примерно к XV и.) ученые выявили четкие различия между бизнесом и другими видами труда (например, Кантильоп, Сей).

Подходы неоклассического направления исходят из того, что в основе хозяйственной деятельности вообще лежит стремление хозяйствующего субъекта к получению наибольшего эффекта при наименьших затратах. Представители этого направления — Е. Бембаверк, У. Джсвонс, М. Вальрас, В- Парсто, Дж. Кларк, Л. Маршалл — подошли к применению микроэкономического метода, предусматривающего анализ предельных экономических величин как дифференциальных эффектов, получаемых от дополнительных единиц потребления Или производства *(предельная полезность или предельная производительность)*.

Экономическая наука пытается ответить на вопросы о наивыгоднейшем направлении инвестиций. Да и сами предприниматели вынуждены разрабатынать различные конкретные приемы расчета эффективности капитальных вложений. Решающим критерием при этом является получение максимальной прибыли. Наряду с прямой выгодой, получаемой в настоящий момент, все большее значение придается ожидаемой выгоде. Оцениваются возможности вытеснения конкурентов с рынка, рассчитывается выгода от «вторичного эффекта», обеспечиваемого развитием производства и последующих инвестиций, т. е. выгода, выходящая за пределы отдельно взятой фирмы. Чем крупнее корпорация, чем больше капитал, которым она располагает, тем больше у нее возможностей наряду с инвестициями, быстро приносящими высокую прибыль, осуществлять вложения, в результате которых можно ожидать значительные прибыли в будущем. Доходы и затраты текущего момента неравноценны будущим. Отсюда необходимость их соизмерения.

Исследование проблем менеджмента организации па протяжении всей истории человечества обусловлено следующими факторами:

во-первых, ограниченность экономических ресурсов и/или нерациональность их распределения;

во-вторых, стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению оптимального эффекта при наименьших затратах; при этом вопросы оптимальных организационных структур, поведения и мотиваций выдвигаются на первый план;

в-третьих, предотвращение негативного влияния внешних факторов или адаптирование к новым условиям внешней среды.

Поэтому желание добиться успеха характерно для всех субъектов хозяйственной деятельности. Размер и прибыльность организации, например, не всегда могут считаться критериями успеха. Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и прибыль или рентабельность является одной из решающих. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. В работе М. Х. Мескона приводятся основные составляющие успеха организации[1].

Выживание организации. Выживание (возможность существовать как можно дольше) является первейшей задачей организации, и, для того чтобы оставаться сильной, чтобы выжить, ей приходится периодически менять свои дели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира.

Результативность и эффективность организации. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация

[1] См. подробнее: *Мескон М. Х., Альберт М., ХеЪоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М„ 1992. С. 48-56.

должна быть как эффективной (effective), так и результативной (effectiveness), т. е.* выражаясь терминологией Д. Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (doing the right things), а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (doing things right).

Производительность. Результативность, в том смысле, что «делаются правильные вещи», является чем-то неосязаемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить, например, денежную оценку ее входов (людей, материальных ресурсов, капитала, информации, идей) и выходов (товаров и услуг, решений, т. е. цены каждого решения). Относительная эффективность организации называется производительностью, иначе говоря, производительность —это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, в том смысле, что термин «производительность» *(productivity)* отражает комплексную, факторную производительность, которая является следствием использования всех видов ресурсов и позиций на рынке, а не только производительность труда. При этом ключевой составляющей производительности является качество. Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Практическая реализация (implementation) управленческих решений. Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления — это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически, превращаясь в действие результативно и эффективно.

Поскольку простых и надежных формул успеха организации не существует, авторы работы предлагают подход к управлению, направленному на успех организации и у которого есть три главных принципа.

Обобщение. Поскольку трудно представить себе, что происходит внутри организации и между организацией и внешней средой, то установление общих, присущих всем характеристик помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия участников. Речь идет здесь о выработке и обобщении концепции планирования, организации, мотивации и контроля, а также модели коммуникации и принятия управленческих решений.

Необходимость ситуационного подхода. Обобщенная концепция процесса управления при всей ее полезности и правомерности слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия, которые обычно называются ситуационными переменными, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренняя среда включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей, в том числе их поведение и мотивации. Эти переменные в различной степени контролируемы. Опи являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех. К внешним переменным следует отнести конкурентов, источники получения техники и технологии,

социальные факторы, государственное регулирование и всякие Другие изменения. Хотя внешние переменные находятся вне контроля руководства компаний, оно должно стремиться сделать так, чтобы их компании реагировали на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха. Для того чтобы организации реагировали на эти факторы правильно, руководителю необходимо понять, что внешняя среда по-разному воздействует на организацию. Различия заключаются как в глубине воздействия различных изменений на организацию, так и в скорости, с которой меняется внешняя среда организации, ее внешнее окружение.

Необходимость интегрированного подхода. Простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на успех, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей компании. Настоящая трудность заключается и том, что все многочисленные ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Функции управленческого процесса имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т. е. формируют организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. При этом одним из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является априорно «правильными. Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление — это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Поэтому управление, нацеленное па успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода.

1.1.2. Эволюция управленческой мысли

В первой половине XX и. получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли (школы научного управления; административного управления; человеческих отношений и науки о поведении; а также науки упраилепия, или количественных методов). В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения, и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы (процессный; системный; ситуационный). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации.

НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (1885-1920). Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. Тейлора, Френка, супругов Ф. и Л. Гилберт, Г. Ганнта, Г. Эмерсона, Г. Форда. Эти создатели школы и их последователи полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. При этом научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Ключевым элемстом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Данная школа

выступала в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактичйски признавали, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что опа делает успешнее всего. -

По убеждению Эмерсона, *«работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные»*. Тейлоризм — это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония и экономическая и психологическая целесообразность. Основные его положения актуальны и сегодня.

Например, Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему материальных (не только денежных) стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком. В то же время Ганнт интересовался уже не **отдельными** операциями и движениями производства, а производственными процессами в целом. Он объяснил низкую производительность тем фактом, что задачи и методы их решения формируются на основе того, что сделано ранее, или вследствие чьего-нибудь мнения относительно того, как выполнять работу. Согласно Ганпту, «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение». Следуя этому принципу, Ганнт поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования предприятий за счет обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий.

Проблема эффективности всегда занимала Тейлора, так же как Ганнта и Гилбертов, по последние не посвятили себя всецело этому предмету в ранний период развития менеджмента, как это сделал, например, Г. Эмерсон. Он считал, что проблему неэффективности труда можно решать диумя способами. *Во-первых,* для того чтобы быть аффективными, нужно использовать такие методы, которые позволили бы людям добиваться максимальных результатов, па которые они способны при решении задач или достижении поставленных целей. Для этого необходимы тщательный анализ всех элементов труда и обучение рабочих оптимальным способам выполнения любой работы. *Во-вторых,* необходимо ныработать способы постановки целей, требующих максимальной производительности, па которую способны люди.

Одним из наиболее существенных отличий идей Эмерсона от представлений других авторов школы научного менеджмента является его взгляд на связь между эффективностью и организационной структурой. Он считал, что сокращение числа уровней в организационной иерархии предприятия позволило многим фирмам усовершенствовать коммуникационную связь и выработать новые подходы, например организовать рабочие группы, что в совокупности может устранить издержки масштаба. Издержки масштаба представляют один из примеров того, о чем говорят «чересчур много хорошего», когда предприятия становятся настолько крупными и сложными, что ими уже нельзя эффективно управлять. Спасительными средствами становятся децентрализация и уменьшение размеров ради более высокой эффективности до тех пор, пока не будет найдена оптимальная величина предприятия.

Однако размеры организационной структуры — это не единственный фактор, влияющий на эффективность менеджмента. Принципы, по которым организован труд, а также люди, которые выполняют работу, оказывают влияние на величину издержек и производительность. Особое внимание Эмерсон уделял идее стандартов (т. е. предварительно установленных наборов правил), стандартиза-

ции учета издержек **и** нормативов времени и премиального вознаграждения. **Таким** образом, по Эмерсону, «эффективность - это основа хозяйственной Деятельности и установления заработной платы, **эффективности** не следует Ожидать от переутомленных, низкооплачиваемых и ожесточенных людей». Эффективность достигается тогда, когда «нужная вещь сделана надлежащим образом подходящим работником **в** нужном месте в нужное время». Эмерсон особо выделяет важный момент: «Эффективность приносит лучшие результаты при меньших усилиях, напряженный труд дает лучшие результаты при непомерно больших усилиях». Иными словами, эффективность находит свое выражение в усовершенствовании, при котором люди работают с большей производительностью, но не перенапрягаясь.

АДМИНИСТРАТИВНАЯ (КЛАССИЧЕСКАЯ) ШКОЛА .0900-1950). Первая статья Анри Файоля, посвященная теории администрирования, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» — и 1916 г. Главной заботой Файоля и других представителей этой школы (Л. Урвик, Д. Муни и др.) была эффективность управления в более широком смысле слова - применительно к работе всей организации, в отличие от авторов школы научного управления, которые занимались повышением эффективности на уровне ниже административного управления, т. е. управлением производством. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что **следование** этим принципам (14 принципов управления Анри Файоля), несомненно, приведет организации к успеху. В то же самое время Файоль выделил шесть групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные, по его мнению производимых на любом (простом или сложном, небольшом или крупном) предприятии и являющихся взаимозависимыми. Административные операции Файоль разделил на предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль.

В отличие от создателей школы научного управления, главной заботой представителей *административной (классической) школы менеджмента* (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни) была эффективность управления в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу», а Файоль—«сверху». Файоль неоднократно подчеркивая, что никакого противоречия между его теорией и теорией Тейлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор — цеховое управление, а он — высшее административное. Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (1930-1950) *И ЕЕ РАЗВИТИЕ* (1950-1988) (Г. Мтопстсрберг, М. Фоллет, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А. Маслоу). Хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение **человеческого** фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие **отношения** зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как **основной** элемент **эффективности** организации. Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на регулирование производственных отношений между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая подвергла критике концепцию *«экономического человека»,* считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь

материальную заинтересованность, настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивидуума и выдвинула требование *«человек — главный, объект внимания управления».*

Именно Мери П. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц*. В то время знаменитые «Хоторнские эксперименты» Элтона Мейо открыли новое направление и теории управления.

С одной стороны, Мейо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя организации. С другой стороны, Фоллет выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных участников организации.

Более поздние исследования, проведенные А. Маслоу и другими психологами, помогли понять причины того, что иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем па желания руководства и на материальные стимулы. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные **потребности,** которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

В самых общих чертах главной целью «поведенческой» школы было оказание помощи участнику организации в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Этот подход значительно отошел от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение пауки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

Традиционный подход к проблеме эффективности менеджмента, т. е. максимизация производительности и минимизация затрат, встречается во многих работах, посвященных американскому менеджменту. Например, в работе «Американский менеджмент: теория и практика»[1] в соответствии с этим подходом эффективность системы управления неотделима от эффективности самой хозяйственной организации в целом. В современных же условиях эффективность самой системы управления как решающего фактора хозяйственной эффективности приобрела самостоятельное значение. Более того, структура и функции управляющей системы, ее эффективность и дееспособность оказывают определенное влияние на совокупную эффективность всей организации в целом. Тем не менее само управление приобрело черты человекомашинной системы, что сблизило организацию процессов управления с организацией производственных технологических процессов. В настоящее время ресурсы управления включают материальные, трудовые, информационные традиции управления, а также опыт, **квалификацию** кадров **и** т. д. Более того, с появлением современной технологии управления начался процесс превращения управления из процесса трудоемкого в капиталоемкий. Естественно, что эффективность управления, се факторы и критерии превратились в самостоятельную сферу исследования.

[1] См. подробнее: *Шамхадов Ф. И.* Американский менеджмент: теория и практика. М., 1993. С. 32-53.

НАУКА УПРАВЛЕНИЯ, ИЛИ КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД (1950-1^8). **В основе** этого подхода лежит применение в управлении теории исследования ***Бае***раций, т. е. применение математики, статистики, точных инженерных паук, **ЭВТ,** Однако влияние этого подхода **было** значительно меньше, чем влияние бихевиористского полхода, отчасти потому, что **гораздо** большее число руководителей Ежедневно сталкивается с проблемами человеческих **отношений,** человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом **исследований** операции.[1]

Взгляды на управление принципиально **зависели** от того, в какой социально-политической системе они создавались **и** разрабатывались. Однако развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений: задача, человек, управленческая деятельность. На начальной **стадии** развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об **управлении,** был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера **управления,** все большее развитие стал получать «синтетический» подход, связывающий эти и другие явления бизнеса **в** единое и органичное целое. К числу наиболее заметных учений «одномерной» группы науки управления можно отнести соответственно научное управление, бихевиористские учения и организационные теории. В отличие от подходов к управлению, **ставящих** во главу угла или задачи, или человека, или администрирование (управленческую деятельность), для «синтетических» подходов характерен взгляд **на** управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, скрепленное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации. Во второй половине XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению, как процессный (с конца 50-х гг.), системный (с середины 70-х гг.) и ситуационный (80-е гг.).

Процессный подход. Этот подход был предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Управление рассматривается как процесс, как работа по достижению целей с помощью других людей. Это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

При процессном подходе управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. При этом менеджер обязан последовательно выполнять такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль, которые сами являются процессами. К постоянным управленческим процессам можно также отнести управление персоналом, поддержание лидерства в коллективе, координацию, коммуникацию, оценку внешней и внутренней среды организации, принятие решений, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Системный подход. Этот подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими составляющим ее элементам. Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается и том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую систему, зависящую от многих различных факторов.

Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих специфическими функциями. Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Поэтому другой важной особенностью управленческих учений данного направления является то, что они все в большей или меньшей мере исходят из наличия так называемого системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих **его** частей[1]. Простая система ориентирована на достижение одной цели, а сложная система стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей. Поскольку все организации являются системами, управление системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе-входе будет увеличиваться. В противном случае управление организацией не является эффективным.

Ситуационный подход. Ситуационный, или кейсовый *(case),* подход к управлению, так же как и системный, является скорее способом мышления, чем набором конкретных действий. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Этот подход требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Если процессный и системный подходы более целесообразно применять в спокойной обстановке и в процессе планомерной деятельности менеджера, то ситуационный подход чаще используют **в** нестандартных и непредвиденных ситуациях.

В этом подходе сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно оперативно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс[2]:

1) руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

2) каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики, в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции;

3) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;

4) руководитель должен уметь связывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицатель]:ый эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, таким образом обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре осязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

во-первых, управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что для нее характерно;

---

[1] *Вихаиский О, С, Наумов А. М.* Менеджмент: Учебник. М., 1996. С. 37.

[2] *Мескоп М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Осноиы* менеджмента. С. 83.

во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход **к** осуществле**нию** управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;

в-третьих, управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;

в-четвертых, управление должно произвести соответствующие **изменения]** позволяющие подстроиться к ситуации.

Следует заметить, что одной из наиболее популярных в 80-е IT. системных концепций менеджмента является теория «7-S», разработанная исследователями консультативной фирмы «Мак-Кинзи>. Ее название идет от семи факторов, которые, по мнению экспертов данной фирмы, являются важными для развития организации:

стратегия (strategy) — планы и направления действий, **устанавливающие** распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

навыки (skill) — отличительные возможности ключевых людей в организации;

общепризнанные ценности (shared values) — смысл и содержание основных **направлений** деятельности, которые организация доводит до своих членов;

структура (structure) — внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

системы (systems) — процедуры и рутинные процессы, **протекающие** в организации;

штат (staff) — важные группы кадров, существующие **в** организации, охарактеризованные но возрасту, полу, образованию и т. **п.;**

стиль (style) — способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.

Модель Мак-Кинзи очень часто неправильно понимают и неверно применяют. В действительности она не претендует па то, чтобы дать четкое руководство по развитию бизнеса или разработке **стратегии,** эта модель просто представляет собой целостный взгляд на развитие корпорации.

На рубеже 90-х гг. в развитии менеджмента просматриваются три наиболее интересные тенденции:

во-первых, некоторый возврат к прошлому — осознание значения материальной, технической базы современного **производства** товаров и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение, целей организации, роли производительности **и** качества **продукции** для победы в конкурирующей борьбе;

во-вторых, усиление **внимания** к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Демократизация управления, участие в управлении — это реальность, т. е. демократическим формам управления принадлежит будущее;

в-третьих, усиление международного характера управления. В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов, важнейшими из которых являются общие признаки **и** различия **в** местном и **международном** управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля **в** управлении и др.

В контексте исследования проблемы эффективности менеджмента следует обратить особое **внимание** на огромные вклады в развитие управленческой мысли, которые внесли В. Парето, М. Вебер, И. Шумпетср.

В, ПАРЕТО. Принцип эффективности экономической системы, сформулированный В. Парето, говорит о том, что в **эффективной** экономической системе невозможно произвести никакого улучшения без соответствующего ухудшения каких-либо ее параметров. Для полной эффективности **производственной** системы должны быть достигнуты следующие условия:

1) существующий запас ресурсов должен быть распределен между производством товаров таким образом, чтобы ни одно их перераспределение не могло увеличить производство одного товара без уменьшения производства **другого** (других);

2) невозможно **увеличение** производства одного товара без соответствующего уменьшения выпуска другого. Для производственной системы можно переформулировать этот принцип с позиции целеполагапия: экономическая система должна использовать свои факторы производства (ресурсы) **в** такой эффективной комбинации, которая находится в точном соответствии с ее производственными возможностями и желаниями но выпуску продукции.

В связи с ограниченностью ресурсов и полным их распределением между производимыми товарами (в количественном и ассортиментном смысле), согласно принципу эффективности Парето, всякое изменение (приращение, уменьшение) использования одного ресурса влечет за собой обратное изменение (уменьшение, увеличение) другого или других в случае многоресурсного производства (что более реально), т. е. если невозможно приращение абсолютной величины ресурсов, то всякое изменение их **использования** возможно только через изменение соотношения их применения. Для каждого товара должно быть известно, какие ресурсы и в каком соотношении должны быть применены при его производстве. Но поскольку они считаются заменяемыми (это теоретическое допущение для теории распределения в эффективной системе и **одновременно** вполне естественное для реальной экономики), то известно, в какой степени может быть осуществлена эта замена (степень возможного замещения называется в экономической теории нормой замещения ресурсов).

Как было сказано выше, когда необходимое количество ресурсов доступно, проблема состоит в эффективности их использования. Ресурсы необходимы не только конкретно для выпуска изделий, предназначенных для продажи **в** определенный период времени, но и для пополнения или создания запасов ресурсов или полуфабрикатов. Таким образом, управление производством должно быть способно распределить наличные ресурсы в соответствии с производственными целями для наиболее **полного** удовлетворения потребителей выпускаемым продуктом необходимого качества и в соответствующем ассортименте.

Перед всеми производственными предприятиями стоит сложная проблема потребления **и** использования ресурсов, необходимых для производства продукции в нужном количестве, **определенного** качества и достаточного ассортимента, а также для обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Ресурсы должны быть использованы и распределены между выпускаемыми товарами с наибольшей эффективностью. Критерием эффективности использования и распределения ресурсов служит принцип экономической эффективности **В. Парето,** согласно которому распределение переменных факторов производства должно быть осуществлено так, что предельный продукт от использования факторов во всех альтернативных вариантах должен быть одинаков. Управление должно использовать факторы наиболее технологически эффективным способом, когда техническая норма замещения всех факторов одинакова Для производства всех видов продукции. В этом случае фирма организует производство в соответствии со своей кривой замещения **и** кривой производственных возможностей, т. с. наиболее эффективным из возможных способов согласно выдвинутому критерию. Для достижения конкретных преимуществ через организацию эффективного взаимодействия с рынками ресурсов предприятиям

следует знать и исследовать природу факторов, влияющих на фирменный спрос на ресурсы.

М. ВЕБЕР. Огромный вклад *и* развитие управленческой мысли внес М. Вебер, разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления **в** частности. Он сформулировал шесть положений, которые определяют *законную власть* в организаций; тезисы, касающиеся структуры, постулатов, и характеристику этой власти. Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то **Вебер** искал **ответ** на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос Вебер **видел** в разработке правил и процедур **поведения is** любой ситуации, а также **прав** и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала и веберовекой концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников и конкретные решения и деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система **Должна** обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Основными элементами построения организации, обеспечивающими эти качества, но Вебсру, должны быть следующие:

- разделение труда на базе функциональной специализации;
- хорошо определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и **норм,** определяющих права и обязанности работников;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
- отсутствие личностного начала в межличностных отношениях;
- управление административной деятельностью состоит в разработке и **установлении** доскональных письменных инструкций по внутриорганизацииоппым действиям.

Организационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка в организации. Однако преимущества бюрократии — точность, постоянство, дисциплина, аккуратность и достоверность — отвлекают внимание от ее ориентации на потребителя. Ориентация на себя приводит к утрате контактов с потребителями, поскольку последние как бы существуют для бюрократии, а не наоборот. Предприимчивость, гибкость и творчество рассматриваются ею как помехи для системы. Следует заметить, что стремление к власти привело к тому, что в центре внимания оказались отношения между людьми внутри системы, а не взаимодействие с окружающим миром или рынком. Власть убивает динамизм, и предпосылки для рыночных сделок исчезают.

В настоящее время происходит переход от административного развития и управления к компьютеризации с соответствующими последствиями. Помимо заметного роста эффективности обмена информацией и компетенции в принятии решений как одного из результатов этого процесса работники совершенно не отвечают за эффективность деятельности предприятия, так как они должны выполнять решения, которые приняты другими, отвечающими за решения лишь теоретически.

И. ШУМПЕТЕР. Понятие микродинамики, объединяющее инициативность, изобретательное!ь и дух пред|грипимательстма, которые люди могут развивать при наличии необходимых предпосылок, Шумпетер определял как важную движущую силу технического и коммерческого развития и успеха не только организаций, по и наций. Он предложил понятие *созидательного разрушения.* При этом Шумпетер имел в виду разрушение старых, неэффективных структур и замену их новыми, более практичными способами удовлетворения потребностей. Приверженность старым структурам и сохранение идеологических основ, разумеется, затрудняют восприимчивость к новым идеям и отказ от старого мышления. Таким образом, Шумпетер хотел подчеркнуть роль изменчивости и творчества как необходимых составных частей успеха в любом виде деятельности.

Идеи Шумпетера враждебно воспринимались в академических кругах. Это объяснялось отсутствием в его работах математических выкладок. Кроме того, Шумпетер стал сомневаться в собственной теории, когда события, как казалось, се опровергли. Для XX в. был характерен экономический рост сам по себе. В течение длительного периода общего высокого спроса на товары казалось, что организации могут расширяться без учета потребности в динамике или творчестве. Масштабы производства увеличивались, и создавалось впечатление, что деловая деятельность является вопросом управления, контроля, эффективности массового производства. Только в середине 70-х гг. теории Шумпетера стали получать все большее признание. Переход от общего высокого спроса и дефицита товаров к избыточному предложению показал значение микродинамики для жизнеспособности организаций. Это в наибольшей степени проявилось именно в бизнесе, а не в других организациях, в частности из-за конкурентных отношений **в** нем. Переход от управления организациями, чьи основы существования никогда не подвергались сомнению, к ориентированному на достижения развитию привел к большим переменам в типе лидерства, который считается самым эффективным.

В результате изменившегося положения в окружающем мире более высокую оценку получили силы прогресса, динамики и развития, но не абсолютные величины. Ориентация на власть с целью влияния на людей и контроля ресурсов потеряла свою былую силу. Напротив, шкала ценностей изменилась настолько, что способность достичь успеха, сила мысли и творчество стали цениться превыше всего. Эти перемены происходят очень быстро, несмотря на их весьма различную скорость в разных странах. С точки зрения лидерства принципиально важно, что успех в конкретной борьбе требует наличия некоторого комплекса свойств, редко проявляющихся у людей, ориентированных на власть. К ним относится способность поставить себя на место другой стороны и при этом хорошо разбираться в структуре потребностей потребителей.

Следует подчеркнуть, что Шумиетер выделял статическую и динамическую эффективность организации. Его концепция статической эффективности созвучна тому, что многие называют административной экономикой. Речь идет об искусстве приспосабливаться к сложившейся экономической ситуации и умении управлять теми подразделениями компании, которые не рассчитаны па дальнейший рост. Под динамической эффективностью Шумпетер подразумевает любую тенденцию к развитию, которая лежит в основе процесса предпринимательского развития. Правда, события 20-х и, 30-х гг. несколько обескуражили Шумпетера, так как статическая эффективность представлялась тогда значительно более надежным ориентиром. Казалось, что эффективное администрирование компаний может привести к успеху, однако в конце концов оно перестало соответствовать требованиям действительности.

1.2. КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

1.2,1, Задачи современного менеджмента

В своей книге (Managing For Results— дословно руководящий для результатов), которая издана в 1998 г. па русском языке под названием «Эффективное управление», Друкер (Druker P.) пишет о том, что экономическая задача любой организации решается в трех измерениях: 1) **сегодняшний** бизнес следует сделать эффективным; 2) его потенциал должен быть выявлен и реализован; 3) это должно быть сделано для иного бизнеса, который будет существовать в ином будущем. Для того чтобы решить какую-либо из этих неразделимых задач, требуется понимание бизнеса как экономической системы, ее способности

к эффективному функционированию и взаимосвязям между доступными ресурсами и возможными результатами[1].

Однако такое утверждение предполагает, что для **эффективного** управления, **во-первых,** необходим системный подход и, **во-вторых,** сопоставление результатом и затрат деятельности организации (предприятия). На самом деле развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов, компьютеризации управления **способствовало** активному использованию в управлении системного подхода, а не чисто **аспектного,** концентрирующего внимание на одной или нескольких гранях интересующей проблемы. Это привело к усложнению науки управления. Поведенческая школа, так же как классическая (рационалистическая), развивалась на основе системного подхода, т. е. организации изучались как социальные системы. Весьма значительное влияние па представителей этих школ **в** 50 — 60-е гг. XX в. оказали представления о «постбюрократических организациях», «организационном **гуманизме»,** о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей с внешней средой и в какой-то мере приспосабливающейся к ней. В одних случаях обоснованным и оправданным являлся жесткий и бюрократический стиль управления на предприятии, гарантирующий эффективный результат, в других случаях положительный результат достигался использованием на предприятиях принципов демократии и саморегулирования. В результате был сделан вывод о необходимости приспосабливания управления к конкретной ситуации. Вследствие этого в 70-е гг. широкую популярность завоевывают идеи ситуационного подхода, подтверждающие правомочность различных систем управления. Таким образом, был окончен спор между двумя ведущими школами: ратующей за изменение и совершенствование техники и технологии производственного процесса и усматривающей источник прибыли (эффективности) в четко организованной деятельности индивида и всего коллектива. К этим двум школам в 80-е гг. добавилось направление «организационной культуры» в управлении, придающее значение системным и поведенческим особенностям предприятия.

Что касается второго аспекта эффективного управления, Друкер выделяет две группы обобщений, присущие большинству видов бизнеса: одна связана с результатами и ресурсами бизнеса, а другая —с затрачиваемыми усилиями. Вместе они приводят к некоторому числу выводов, касающихся природы и направления предпринимательской деятельности. Первая группа обобщений следующая:

• ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри самого бизнеса. Они существуют за его пределами. Внутри бизнеса нет никаких центров сосредоточения прибыли, существуют только центры сосредоточения затрат. Результаты и ресурсы зависят от находящегося за его пределами покупателя в условиях рыночной экономики. Таким образом, бизнес можно опрегклить как. процесс, который превращает внешние ресурсы, а именно знание, во внешние результаты — экономические; ценности;

• результаты достигаются путем использования благоприятных возможностей, а не путем решения проблем;

• для получения результатов ресурсы должны быть направлены на использование благоприятных возможностей, а не на решение проблем;

• одной компетентности недостаточно, лидирующее положение — вот что приводит к благосостоянию;

• любое лидерство на рынке преходяще и скоротечно. Рынок, на котором существует результат, и знания, которые являются ресурсом, общедоступны. Ни одна лидирующая позиция не является чем-то большим, чем временное преимущество. Этот вывод не более чем новая формулировка знаменитой теоремы Шумпетсра, доказывающего, что прибыль может быть получена только в результате преимущества, которое имеет инновация, и поэтому она (прибыль) исчезает, как только инновация превращается в рутину.

[1] *Друкер П. Ф.* Эффективное управление: Пер. с англ. М., 2000. С. 12.

Вторая группа обобщений связана с усилиями, затрачиваемыми организацией:

« все существующее подвержено устареванию. Бизнес сам по себе — его сегодняшние ресурсы, усилия и их распределение, его организация, так же как и его товары, рынки и покупатели,— неизбежно выражает решения и действия, предпринятые в прошлом. Таким образом, задача предпринимателя — не распространять вчерашние нормы на изменившуюся реальность сегодняшнего дня, а изменять бизнес, его поведение, установки и ожидания, а также товары, рынки и каналы сбыта, чтобы они удовлетворяли требованиям новой реальности;

• то, что есть, часто неправильно распределяется. В социальных явлениях (предприятиях) события не распределяются в соответствии с нормальным законом распределения, как в природе (события не распределяются в соответствии с кривой Гаусса). Это означает:

во-первых, 90% результатов вызывают 10% событий, 90% затрат ложатся на оставшиеся и не приносящие результата 90% событий. Другими словами, между результатами и затратами существует обратная зависимость. Экономические результаты прямо пропорциональны доходу, в то время как затраты прямо пропорциональны количеству деловых операций (единственным исключением являются закупленные материалы и комплектующие детали, которые идут непосредственно в готовый продукт производства);

во-вторых, ресурсы и усилия будут нормально распределяться между 90% событий, **которые** практически не дают результатов. Они будут распределяться скорее по множеству событий, чем по результатам;

в-третьих, доходные и расходные деньги редко находятся в одном денежном потоке. Следовательно, бизнес нуждается в постоянной переоценке и переориентации, и эта потребность наиболее велика там, где меньше всего предполагается,— при обеспечении эффективности бизнеса.

Менеджмент должен концентрировать свои усилия на тех элементах бизнеса, которые дадут наибольший доход. Это ключ к реальным экономическим результатам.

Наконец, Друкер выделяет три сферы измерения результатов управленческой деятельности: товар, рынок и каналы сбыта. Каждая из этих трех сфер — это только одно измерение деятельности, направленной на получение результата, одна результативная область. Каждой соответствует своя доля доходов и затрат, для каждой — свои ресурсы и перспективы, и в каждой области необходимо занимать лидирующее положение. По каждую из этих сфер необходимо анализировать только в совокупности и во взаимосвязи с двумя другими.

Идея эффективности менеджмента находит свои истоки в принципе разделения труда, или специализации, выдвинутом А. Смитом. Однако точные определения понятия эффективности менеджмента как — «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же», или — эффективность означает низкие издержки и высокие прибыли, принадлежат школе научного управления и ее современным моделям (Ф. Тейлор, супруги Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Ганпт).

В соответствии с таким подходом мера эффективности состоит в сравнении результата деятельности с определенным критерием (или нормой), выработанным на основе анализа прошлых результатов и прогноза будущих. С точки зрения другого аспекта эффективность деятельности системы управления можно определить и оценить не только по таким параметрам, как скорость принятия решений, затраты на их разработку и реализацию, отдача от реализации решений. Эффективность отдельного решения выявляется путем сопоставления планируемых и фактических «входов*- и -гвыходов» и измерения полученной отдачи

от решения, т. с. отношения **«выходов»** к «входу». Эффективность системы управления данной фирмы рассматривается как совокупный экономический эффект от принятых сю решений.

В последние десятилетия при опенке **эффективности** управления **на** первый план выдвигаются проблемы соотношения количественных **и** качественных, объективных **и субъективных показателей,** измерения **трудно** поддающихся или вовсе не **поддающихся** квалификации **или** сведению к количественным показателям величин, характеризующих состояние управляющей системы. В центре внимания оказываются проблемы придания **количественной** определенности неизмеримым, **качественным** критериям. По при этом следует учесть существование показателей, **поддающихся** количественному измерению (например, материальные и **стоимостные) и** не **поддающиеся** ему (отношения, позиции, моральное состояние, оценки выполнения программ, удовлетворение потребителей и т. д.). Очевидно, что **вторая** группа показателей носит субъективный характер, **весьма** трудно **поддается количественному** выражению и **соответственно** измерению.

Используя имеющиеся ресурсы, управленческая система должна стремиться к максимальной эффективности и отдаче. Эффективность менеджмента определяется соотношением используемых ресурсов и достигнутыми результатами предприятия. С этой точки **зрения** степень эффективности можно измерить от пуля до единицы. Как близка эффективность менеджмента к единице, зависит от того, насколько предприятие продвинулось **на** пути к достижению поставленной цели. Степень отдачи или производительность **управляющей** системы определяется пропорцией всех ресурсов предприятия, вносящих вклад в повышение производительности труда в производственном процессе. Чем выше эта пропорция, **тем** производительнее деятельность управляющей системы, чем больше растраченных или неиспользованных ресурсов, тем меньше ее **производительность.** Эффективность **и** производительность тесно связаны между собой.

В рассматриваемом контексте необходимо затронуть еще один немаловажный аспект, имеющий непосредственное **отношение** к оценке управляющей системы. Речь идет о том, что немаловажное влияние на **эффективное функционирование** и деятельность управляющей системы оказало расширение **сферы** социальной ответственности бизнеса. Последнее обстоятельство способствовало осознанию предпринимателями необходимости отказа **от** традиционного узкого понимания роли бизнеса, сводившейся к эффективному использованию ресурсов **для производства товаров** и **услуг** по ценам, устраивающим потребителей. Если дела в корпорации велись хорошо, то держатели акций получали максимум **прибыли.** Однако постепенно утвердилось мнение, что бизнес должен действовать в соответствии с целями и ценностями **не** отдельных лиц или qjynn, а общества *в* целом.

1.2.2. Оценка рациональности функционирования менеджмента

У ***Г. Саймона*** особый подход к концепции менеджмента[1]. По Саймону, когда **оценивается** управление — или любой другой вид человеческой деятельности,- то оценивается разумность того выбора, который люди делают из доступных или альтернативных **действий.** В этом контексте можно разделить оценку **на** две части: 1) каковы цели, в соответствии с которыми будет осуществляться некий план, т. е. данный аспект оценки касается нашего согласия или несогласия с ценностной посылкой, на которой основан план; 2) насколько эффективным в **действительности** будет этот план, т. е. указанный второй аспект оценки касается нашей оценки корректности **фактических** данных, содержащихся в плане. Для того чтобы определить, согласны ли мы с целями, лежащими

[1] Подробнее см: *Саймон Г. Л., Смитбург Д. У., Томпсон В. Л.* Менеджмент в организациях; Сокр. пер. с англ. С. 2^19 — 273.

в основе управленческого решения или программы, нужно выяснить, чьи ценности лежат **в** их основе, т. е. проанализировать некоторые из критериев эффективности И ответственности.

Второй аспект оценки эффективности менеджмента можно назвать оценкой рациональности программы или плана. Рациональной можно назвать программу, в основе которой заложены реальные (действительные) данные, **способствующие** достижению поставленной цели. Любое утверждение о том, *«рациональна»* или *«нерациональна»* управленческая деятельность, спорно, если мы не уточним, какие именно цели мы преследуем в этой деятельности. Программа считалась бы рациональной, если бы оценивалась с точки зрения временных **успехов,** и нерациональной, если бы **оценивалась** в долгосрочном плане. В научной литературе, посвященной проблемам управления, много путаницы из-за отсутствия **четкой** формулировки критериев, по которым оценивается рациональность конкретных решений или программ. Подчас авторы считают, что **оценивают** рациональность управления, тогда как в действительности они высказывают согласие или несогласие с отдельными ценностями программы.

В управлении термин **«эффективность»** не только одно из наиболее часто употребляемых слов, но и слово, которым более всего злоупотребляют. В самом широком смысле оно служит практически синонимом «рациональности* **(это** то значение, к которому неизбежно тяготеют «апологеты» эффективности, т. е. те, кто убежден, что эффективность — это критерий для оценки управления). Об «эффективности» или «неэффективности» зачастую говорится *к* тех случаях, когда в действительности подразумевается оценка конкретных ценностей. По мнению Саймона, термин «эффективность» в управленческой литературе может означать экономию (сокращение расходов), или просто использоваться как **одобрение,** или часто применяется и в белес специальном смысле, а именно в том, который обычно подразумевают экономисты, когда говорят об эффективности **(соотношение** между результатами и издержками). Саймон постарался определить, в какой мере этот критерий эффективности ведет (или не ведет) к тем же управленческим решениям, что и более широкий критерий рациональности. Этот анализ поможет попять, чем **действительно** занимаются администраторы (руководители), когда пытаются максимизировать эффективность, и какое воздействие это оказывает на организацию. Должны ли **администраторы** применять критерии эффективности и в какой мере —это вопрос ценностей, ответ на который лежит за пределами,науки об управлении.

По мнению Саймона, люди, столкнувшись с проблемой выбора, не могут справиться с реальностью во всей ее сложности и прибегают **к** некой упрощенной ее модели. В реальной ситуации мы не можем делать каких-либо абсолютных выводов, а **только** выводы в пределах предвидимое™ и предсказуемости последствий. Но упрощение реальности принятия **решений** обычно простирается «де дальше. Таким дальнейшим упрощением, которое очень часто делается, является разделение последствий решений на три части: (1) те последствия, которые преследуются или избегаются, позитивные и негативные ценности, подлежащие сравнению при оценке результатов; (2) те последствия, к которым лица, **принимающие** решения, относительно безразличны; для них не имеет большого значения, осуществятся эти последствия или нет; (3) альтернативные последствия, от которых, проводя эту программу (решение) вместо другой, они вынуждены отказаться,—это то, что экономисты называют «вмененные издержки» (или издержки выбора)[1]. Нужно подчеркнуть, что эти различия **результата** не логические, **а** психологические. Под какую категорию подпадает результат, будет зависеть от того, какими ценностями руководствуется лицо, принимающее решение.

[1] *Саймон Г.* А, *Смитбург Д.* у„ *Томпсон В. Л.* Менеджмент в организациям С. 257.

Различия между **тремя видами результатов решения** субъективны; они зависят от человека, принимающего решение. Однако различия существуют в реальном процессе принятия решений, **и** этот факт делает их существенными для понимания практики управления и идеологии современной теории управления.

Эффективность управленческого решения можно определить как отношение чистых положительных результатов (превышение желательных последствий над нежелательными) и допустимых затрат. Решение можно назвать эффективным, если наилучший результат достигнут при заданных вмененных издержках или если заданный результат получен при самых низких издержках выбора. Необходимость сделать выбор фокусирует внимание на определенных желательных и нежелательных результатах. В качестве целей, или задач, рассматривается достижение желательных и избежание нежелательных результатов с использованием различных средств. Однако в отношении оценки этих средств нет критериев предпочтения, кроме одного —в какой степени один набор средств связан с большими допустимыми издержками, чем другой. Этот путь ведет точно к тому же определению эффективности, как и то, что было дано ранее.

При каких обстоятельствах можно пользоваться таким образом определенной эффективностью в качестве критерия выбора плана или решения? Согласно Саймону, для этого необходимы два условия. Людские и материальные ресурсы (средства), которые предполагается использовать, должны быть ограничены и не могут использоваться на другие программы. Вот что подразумевается под термином «вмененные издержки». Если отвлечься от вмененных издержек, то человек, осуществляющий выбор, нейтрален к способу использования ресурсов. Конечно, при условии, что с их помощью максимизируется результат. Если бы лицо, принимающее решение, не было ограничено в средствах, то при использовании можно было бы ориентироваться только на максимизацию чистых результатов, не принимая во внимание критерий вмененных издержек. Оно делало бы свой выбор, учитывая уровень достигнутого эффекта, а **не** уровень результатов по отношению к произведенным затратам.

Если объем используемых средств небезразличен, то при оценке альтернативных вариантов учитывалась бы не **только** общая величина необходимых ресурсов, но и конкретный способ, которым эти ресурсы используются. Конечно, если второе условие не соблюдается, если принимающий решение не безразличен к используемым средствам, то он всегда может подправить свой критерий эффективности, расширив понятие «результаты». Например, он может включить в «результаты* тот эффект, который осуществляемый план оказал на здоровье и самочувствие его служащих или на заработную плату служащих его подрядчиков, если именно это ему не безразлично. Но тем самым он постоянно соединяет критерий эффективности с более широким критерием **рациональности,** и эти два термина снова становятся синонимами. Критерий эффективности упрощает процесс принятия решения только в том случае, если действительно имеется широкий спектр последствий, которые он готов рассматривать (по крайней мере, приблизительно) как нейтральные средства. Отнесение конкретных аспектов процесса принятия решений к категории «нейтральных **средств»** — отражение ценностей лица, принимающего решения. Поэтому то, что рассматривается п качестве этих средств, варьирует от одного человека к другому и от одного общества к другому.

Степень, в какой участники организации относятся к работе как к «нейтральному средству», имеет **важное** значение для ее равновесия. Понятие «вмененные издержки» — это еще один способ (как и понятие «нейтральные средства») упрощения сложной реальности при принятии управленческих решений.

Согласно Саймону, критерий эффективности управления— это приближенное выражение критерия рациональности при принятии решений. Суждение, **о** том, какой выбор эффективен, как и суждение о том, какой выбор рацмопален, всегда делается относительно проводимых в жизнь ценностей. Поэтому, когда измеряют или оценивают эффективность, надо знать, какие или чьи. ценности максимизируются. Прежде чем измерять результаты, нужно **определить** систему ценностей, или задач, с точки зрения которых должна производиться оценка. Выявление задач —первый **и** самый трудный этап в оценке эффективности управления. Если же считается, что деятельность организации направлена одновременно па две или более задачи, то возникает следующая трудность: какова приоритетность этих задач? Система оценок в лучшем случае может показать, каковы результаты и того, и другого варианта действий. Однако она не может показать, какой вариант действий предпочтительнее. Тем не менее определение задач тесно связано с их согласованием, учитывая при этом вопрос об ответственности. Оценка управления имеет смысл только после того, как четко и правильно определены задачи.

Второй и третий этапы оценки — определение того, какой уровень результатов достигнут, как различные варианты управленческих действий повлияют на этот уровень. К заключительному этапу оценки эффективности — сравнению результатов по их затратам можно приступать только после выполнения предыдущих этапов. Оценка эффективности не может быть более обоснованной, чем процесс определения задач. Она не может быть точнее, чем оценка результатов или оценка того, как управленческие меры сказались на результатах. По мнению Саймона, в целом мы знаем очень мало о том, как измерять эффективность **управления.** Гораздо легче измерять то, что Вальдо называет «эффективностью различных инструментов и процедур механического и рутинного характера». Именно **в** таких областях, где связь между средствами и целями легче всего проследить, с наибольшим успехом можно осуществить оценку эффективности.

Несмотря на то что с измерением эффективности связаны большие трудности, оставить поиски лучших методов оценки равноценно тому, чтобы оставить попытку использования критериев рациональности при принятии решений. Поведение может быть рациональным только в той мере, в какой возможно предсказать и оценить последствия действия. Единственная точка опоры, на которой основана рациональность,—это система **поддающихся определению** ценностей; единственный рычаг, который можно использоват!>,— это знание зависимостей между управленческими решениями и реализацией ценностей. Более того, совершенствование методов оценки эффективности связано с совершенствованием **методов** обеспечения ответственности.

В заключение Саймон утверждает, что в **тех** ситуациях, где мы готовы разделять средства и цели, мы можем определить **эффективность** как максимизацию достижения наших целей путем использования ограниченных нейтральных средств. **Именно** это значение термина имеет больше всего отношение к традиционной теории управления. Когда мы посмотрим на решения, принимаемые в организациях, с точки зрения разных участников, то мы увидим, что все группы участников имеют разные системы ценностей, к которым они стремятся, и рассматривают разные вещи в качестве «нейтральных средств» и допустимых издержек. Поэтому все группы участников будут оценивать эффективность **по-разному.** Выживание организации требует того, чтобы она сохраняла достаточный уровень **всех** этих разных видов эффект и шюстей, чтобы у всех ее **членов** были основания для непрерывного участия в работе. Когда эффективности превысят минимальный уровень, то некоторые группы участников могут попытаться получить долю созданных тем самым «излишков». Согласно традиционной теории эффективности, ориентированной прежде всего на ценности высших менеджеров, эти излишки должны предназначаться для уменьшения расходов (или успеха), понимаемых с точки зрения политики — целей организации.

Таким образом, согласно Саймону, менеджмент равнозначен принятию решения и тому, как они могут приниматься более эффективно. Как известно, традиционная управленческая теория основана па полной рациональности лиц, принимающих решения. Эта модель управления представляет «экономического человекам, который имеет дело с реальным миром во всей его сложности. **Он выбирает рационально** определенный лучший курс действий из возможных с целью **максимизировать** свой результат (например, свою прибыль). По очевидно, что эта модель отличается от реальной, так как в человеческом мышлении и поведении присутствует большой нерациональный элемент. Потребность в административной теории вызвана именно практическими ограничениями человеческой рациональности. Эти границы рациональности не статичны, а зависят от самой организации, в которой работающие в ней люди принимают решения.

Задача администрации поэтому заключается в создании такой окружающей среды **индивидуума, которая** приближала бы практическое принятие решений к рациональному, что **оценивается** с **точки** зрения целей организации. Вместо «экономического человека» Саймон предложил модель «административного человека». Б то время как «экономический человек» максимизирует, т. е. выбирает наилучший курс из возможных, * административный человек» ищет курс, **который** удовлетворителен или, по крайней мере, достаточно хорош. В этом случае принимающий решение человек **имеет** дело со значительным упрощением управленческой ситуации. Он принимает во внимание только то относительно небольшое количество факторов, которос он способен охватить. «Большинство случаев принятия решений человеком, как индивидуальных, так и организационных, связано с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив. Только **исключительные** случаи связаны с поиском и выбором оптимальных альтернатив». Таким образом, «удовлетворительно работающие» **руководители** обходятся без поиска всех возможных альтернатив и могут пользоваться относительно простыми принципами здравого смысла. С точки зрения бизнеса они ипгут не «максимальную прибыль», а «удовлетворительную прибыль», не «оптимальную цепу», а «справедливую цену».

Какая техника принятия решений является приемлемой? При обсуждении этой проблемы Саймон вводит различия между двумя полярными типами решений: запрограммированными и нсзапрограммированными. Эти понятия не являются взаимно исключающими, но составляют непрерывное множество относительно запрограммированных решений на одном конце континуума до полностью ^запрограммированных решений на другом. Поскольку люди способны хозяйствовать интеллектуально во многих новых или сложных ситуациях, то они, скорее всего, действуют недостаточно эффективно. Стоимость применения ^запрограммированных решений в сферах, где могут быть использованы специальные правила и процедуры, **по-видимому,** высока, и организация должна стараться запрограммировать как можно больше решений. Саймон утверждает, что с помощью традиционных методов программирования управленческих решений «автоматические фабрики будут работать на основе программируемых решений, производимых в автоматизированных офисах».

Хотя исследователи в сфере менеджмента рассматривали широкий круг аспектов функционирования экономических организаций, продолжают существовать взгляды, что именно анализ принятия управленческих решений является ключом к полиманию процессов управления организацией в целом и проблеме эффективности этих процессов в частности. Этот подход, согласно которому управление есть само принятие решений, и был открыт Саймоном. Его коллега Дж. Марч (James G. March) развивает этот подход для рассмотрения нерациональностей процесса принятия решений. Согласно Марчу, процесс устойчивого продвижения к конечному выбору далек от рационально-контролируемого. Беспорядок и сложность, окружающие процесс принятия решений, недооцениваются. Многие вещи происходят внезапно. Взгляды и цели меняются, соответственно меняются отношения между участниками процесса принятия решения. Не ясно ни что должно быть сделано, ни как это следует делать. Б этом запутанном мире организаций, где участники lie представляют, что происходит, решения могут **быть** слабо связаны с тем процессом, к которому они относятся, и организации могут даже не **знать,** что **они** делают.

Это мир, где существуют познавательные, политические и организационные ограничения рациональностей. Внимание — дефицитный умственный ресурс. Человек не может уделять внимание всему одновременно и не может быть одновременно везде. Таким образом, люди участвуют в отдельных частях принятия отдельных решений, а не во всех. Чему они уделяют внимание, зависит от различных требований к принятию решений, хотя большее внимание одному решению означает недостаточное внимание другим. Как указывает Марч, «каждый вход является где-нибудь выходом». Таким образом, распределение времени имеет решающее значение, а именно установление момента, когда и к чему присоединиться и каким причинам уделять внимание.

Марч, как и его предшественник Саймон, разделяет концепцию ограниченной рациональности. В дефиците не только внимание, но и умственные способности, поэтому, даже если принимающий решения намерен быть рациональным, существуют суровые ограничения на его рациональность. Решения принимаются, когда известно намного меньше, чем в принципе может быть известно. Помимо недостаточного внимания и ограниченной рациональности существуют беспорядок предпочтения. Участники организации или принятия решения меняют свое отношение к тому, что они хотят. Даже если они знают, что хотят, они могут игнорировать собственные предпочтения и следовать чьим-либо советам или традициям. Они могут формулировать свои предпочтения неоднозначным образом. Их предпочтения могут находиться в конфликте с предпочтениями других участников.

С другой стороны, познавательные ограничения рациональности связаны с политическими причинами. Марч обнаружил, что фирма, да и любая другая организация, представляет собой ***многоцелевую политическую коалицию.*** «Состав фирмы не является данностью, он определяется путем переговоров. Цели фирмы не даны, они определяются путем сделок». Коалиция включает менеджеров, рабочих, держателей акций, поставщиков, покупателей и других, а также все отделы и подотделы, на которые организация разделена. Каждый имеет собственные представления насчет того, какой должна быть фирма и какие у нее должны быть цели. Таким образом, переговоры и сделки, а не определенная рациональность присущи организации. Здесь политические ограничения рациональности соединяются с организованными ограничениями. Это ограничения, установленные организованной анархией. Организованная анархия имеет три основных свойства:

• так как предпочтения не ясны, организация обнаруживает свои цели из сообственпой деятельности, а не путем их ясного определения заранее;

• так как она имеет «неясную технологию», ее собственные процессы не ношмаются ее членами, и она работает путем проб и ошибок, а не за счет **понимания** того, что она делает;

• так как она имеет переменный состав участников, включенные в ее дела люди постоянно меняются.

Процессы принятия решения, обусловленные этими познавательными, организационными и политическими характеристиками, должны быть **ограниченными** для того, чтобы быть влияющими. Не только в организациях, подверженных организованной анархии, но и даже в коммерческих фирмах такой процесс принятия решения имеет четыре особенности: *квазиразрешение конфликта; избегапие неопределенности; проблемный поиск; организационное обучение.*

Что касается квазиразрешения конфликта, то это обычное положение дел в большинстве случаев. Конфликты присущи политической природе организаций и, таким образом, при принятии решений не разрешаются. Однако существуют механизмы их квазиразрешения, которые **позволяют сосуществовать** с **ними.** Один из таких механизмов — это «локальная рациональность*, так как каждое подразделение или департамент организации имеет дело только с узким кругом проблем, каждый отдел, по крайней мере, может претендовать на то, что он рационален при работе с **его** «локальным» содержанием. Конечно, эти локальные рациональности могут быть взаимно несовместимы, так что они в результате не могут приводить к общей рациональности организации в целом. Другой механизм позволяет упростить эти сложности. Это **-«правило приемлемого уровня решений».** Приемлемый уровень соответствий **между** одним и другими решениями достаточно низок для того, чтобы отклонения были допустимыми. Что требуется—так это результат, оптимальный в целом. Помогает **-«последовательное достижение целей»,** так как конфликт целей не разрешается, внимание уделяется сначала одной цели, затем — другой, например, сначала выделяется однообразное производство, затем приоритет переключается, на удовлетворение покупателей за счет введения разнообразия, что нарушает производство.

Избегание неопределенности также охватывает процесс принятия решений. Бее организации **вынуждены** жить в условиях неопределенности, тем не менее принятие решений **реагирует** на информацию «здесь и сейчас» и избегает неопределенности долговременного прогноза. Разрешаются проблемы, возникающие в данный момент, а планирование на более длительный период избегается. Неопределенности рынка избегаются за счет эксклюзивных контрактов с покупателем путем сотрудничества с теми, кто устанавливает цены, **и** путем ведения переговоров.

По тем же самым причинам поиск является проблемным и обладает локальностью. Появление проблемы требует поиска путей ее разрешения, и, как только путь найден, поиск прекращается. Широкомасштабный, регулярный поиск (например, постоянное накопление маркетинговой информации) относительно маловажен. Такая информация обычно игнорируется при срочном поиске выхода из определенных торговых кризисов. Более того, поиск ведется неглубоко. Когда возникает проблема, поиск решения сосредоточивается вокруг известного решения. Радикальные решения остаются в стороне, и безопасный ответ обнаруживается вблизи от известных ранее.

В модели Марча решение является результатом взаимной игры между проблемами, их решениями, участниками **и** выборами, каждый из которых возникает независимо друг от друга. Проблемы могут возникать внутри или вне организации. Решения существуют сами по себе независимо от задач (предпочтения людей ждут момента для появления, компьютер ждет вопроса, на который может ответить). Участники организации приходят **и** уходят. Возможности для совершения выбора возникают всегда, когда в организации требуется принять **решение** (например, когда контракты должны быть подписаны или деньги должны быть истрачены). Решения осуществляются различными способами: путем разрешения проблемы; по недосмотру или путем «улетучивания» проблем. В случае разрешения выбор решает проблему, хотя это, по-видимому, требует времени. В случае недосмотра выбор делается быстро, случайно по отношению к другим вариантам выбора, определенным ранее. В случае «улетучивания* **первоначальная** проблема уходит (улетучивается) прочь, **и** остается выбор, который может быть сделан сразу, но он ничего не решает. Вероятно, большинство решений принимается путем недосмотра или «улетучивания», но не разрешением проблемы.

Следует заметить, что, хотя принятие решений является частью жизни любого человека, это весьма важная функция управляющих. Почти любое управленческое действие **включает** принятие решений. Некоторые специалисты (например. Г. Саймон и Дж. **Марч)** даже **утверждают,** что принятие **решений** и есть управление, а работа управляющего и есть работа по принятию решений. Другие, хотя **и** допуская, **что** этот процесс присутствует почти в каждой функции управления, менее склонны признавать, что любой единичный компонент **представляет** собой всю деятельность целиком. Остальные же **считают,** что **большинство** управляющие вообще не принимает никаких решений, а лишь реализует решения, принятые па более высоком уровне. Ранние теории (в частности, традиционные теории) о том, как отдельные люди принимали решения, были основаны, как уже сказано выше, на концепции «экономического человека». Утилитарные философы, такие, как Дж. Бентам (J. Bentam) **и** Дж. Милль **(J. S. Mill),** считали, что цель всего человеческого поведения — **поиск удовольствия и избегание боли.** Ценность (полезность) любого объекта или **действия,** в соответствии с их мыслями, должна оцениваться по **разнице между удовольствием, которое это дает, и болью, которой это грозит.** Бентам даже зашел настолько далеко, что создал «гедонистическое исчисление», которое было формой, **предшествующей** тому, что может быть названо **анализом «затраты / выгода».**

Основополагающим положением теории «экономического человека» является то, что все люди знают альтернативы, имеющиеся в данной ситуации, **и** все последствия, которые они **вызовут.** Она также предполагает, что люди будут вести себя рационально, т. е. они будут делать выбор так, чтобы максимально увеличить какую-то ценность. Даже сегодня большинство микроэкономических теорий основано на допущении **максимизирования прибыли.** Очевидно, неправильно полагать, **что** люди всегда ведут себя рациональным образом. Г. Саймон считал, что «административный человек» — более точная модель реальности, поскольку управляющие никогда не были полностью информированы и редко были способны что-либо максимизировать. Вследствие физических ограничений тех, кто принимает решения, Саймон ввел **принцип ограниченной рациональности.** Поскольку оптимизация выглядит для «административного человека» слишком трудной, Саймон предположил, что **«удовлетворение»** — более реалистичная и типичная процедура. Стремящийся к удовлетворению рассматривает возможные альтернативы, пока не найдет такую, которая соответствует **минимальному стандарту удовлетворения.** Несмотря на то что многие новые количественные методы дают **управляющему** лучшее понимание ситуации, в которой принимается решение, исследования реального поведения при принятии решений подкрепили эту теорию.

Контрольные вопросы и задания

1. Сформулируйте ваше отношение к такому **утверждению,** что богатства древних цивилизации **(Вавилон,** Египет, Рим **и** т. д.) были фактически отобраны в результате завоевании, **экспроприации** н **примитивных** форм **торговли** с соседними странами.

2. Каков подход «неоклассического **направления»** к определению **эффективности инвестиций?**

i Перечислите основные факторы, обуслопленные исследованием проблем менеджмента **организаций.**

4. Согласны ли вы **с** тем, что **размер** и прибыльность **организации** не всегда могут **считаться** критериями успеха? Аргументируйте свой ответ.

5. **Проанализируйте** следующий подход к менеджменту: когда оценивается **управление, оценивается разумность** того **выбора,** который менеджеры делают из доступных или **альтернативных** управленческих **действий,**

G. В чем состоит отличие «экономического человека? от **«административного** человека:-?

'. Согласны ли вы с утверждением, что анализ принятия управленческих решений является ключом к пониманию процессов управления организацией? Дайте аргументированный ответ.

Глава 2

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. СИСТЕМА РЫНОЧНЫХ ИНСТИТУТОВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1.1. Общая система рыночных институтов менеджмента

Ни одна производственная система не функционирует в вакууме, ее окружает дифференцированная среда. Внешняя среда включает все силы и институты, с которыми организация сталкивается в своей оперативной и стратегической деятельности. Буквально все, что можно назвать вне организации, входит в это понятие потому, что все элементы среды могут оказывать на нее влияние с точки зрения эффективности ее менеджмента. Среда никогда не бывает стабильна, и, конечно, каждая организация должна не только знать свою «среду обитания* и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения: неудача в приспособлении к среде обернется в неудачный бизнес вообще.

К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования организации, относятся те, на которые организация не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на организацию напрямую (например, государство) либо косвенно (например, экономическая ситуация). В экономической литературе, в отличие от литературы по практике ведения бизнеса, высказывается мнение, что внешними компонентами, важными с точки зрения влияния на положение организации, являются экономические. Остальные, например социальные, юридические, технологические и политические, компоненты образуют вспомогательные (или второстепенные) внешние среды. С точки зрения других специалистов, среду можно охарактеризовать двумя чертами (широтой и периодичностью (частотой) воздействия на организацию) и использовать эти характеристики для разделения среды на среду ближайшего окружения и отдаленную (общую) среду фирмы. Поскольку экономическая организация в данном контексте определяется как ресурсообразующая система, где затраты ресурсов объединяются вместе для получения результата (продукта), ближайшее окружение организации состоит из потребителей, поставщиков, рабочей силы, финансовых институтов, конкурентов и инвесторов. Эти группы контактируют с организацией (в разных смыслах) непосредственно и наиболее часто. Основная среда, с другой стороны, состоит из сил, проявляющихся время от времени, нерегулярно или не напрямую: социальные, культурные, политические, юридические, технологические и тому подобные факторы.

Согласно второму (функциональному) способу, силы внешней среды разделяются по их природе. Наиболее часто встречающаяся классификация объединяет социальную, экономическую, политическую и технологическую среды. Имея дело с каждой из них, мы должны видеть разницу между ближайшим (непосредственным) окружением и обшей средой. Поэтому первая классификация не противоречит второй и выбирается, исходя из поставленной задачи изучения среды организации, в общем смысле.

Внутренняя среда (микросреда) фирмы, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная (независимая от формы организации) и объединяет все функциональные среды внутри производственной системы. Внутренняя среда состоит из различных компонентов. В фирме, принадлежащей одному предпринимателю, функции берутся на себя одним лицом, и то время как в больших организациях они разделены и закреплены за специализированными внутренними структурами. Но, несмотря на размер, функциональные области универсальны (например, кадровая, производственная и маркетинговая функции) для всех производственных систем. Микросреда организации, интерпретируемая как спектр функциональных структур, вырабатывает решения по деятельности фирмы в условиях влияния на нее со стороны основных сил, внешних по отношению к фирме.

Рыночная экономика представляет собой одновременно и очень простой, и очень сложный механизм. С одной стороны, все сводится к элементарной сделке двух хозяйствующих субъектов - продавца (производителя) и покупателя (потребителя), которые обмениваются некоторыми ценностями в пропорции, определяемой соотношением спроса и предложения. С другой — даже простейшая сделка невозможна без наличия институциональных рамок (или среды) — норм, правил, форм и инструментов. Без них не срабатывает простейший рыночный механизм. Рынок как форма хозяйственного общения утверждается именно в ходе становления и совершенствования институтов, а не организации неких процессов. Особое значение имеет комплексность и взаимосвязанность хозяйственных институтов, их рыночная и общественная адекватность в целом.

Однако нерешенными остаются две важнейшие проблемы: *во-первых,* какие институты возникают спонтанно, а какие должны создаваться целенаправленно государством или иными субъектами хозяйствования (или какова степень спонтанного и сознательного формирования институтов); *во-вторых,* каковы критерии и методы априорного отбора и оценки институциональных форм. Кроме того, следует особо подчеркнуть, что рыночные институты — не просто некие организационные формы, но прежде всего способы, нормы и правила взаимодействия хозяйственных субъектов. Безусловно, эти **нормы** и правила оформляются, а для их реализации требуются определенные структуры. И все же главное с институциональной точки зрения-не возникающие формы, а то, как они функционируют,

Под институтами понимается действующая в исторических условиях совокупность социально-экономических правил, над которыми индивидуумы или **группы** индивидуумов в основном не властны-как в краткосрочном, так и в среднесрочном плане. С экономической точки зрения эти правила нацелены на то, чтобы определить условия, в рамках которых может осуществляться индивидуальный или коллективный выбор размещения и использования ресурсов. В этом смысле институты в отличие от рынков или организаций не являются механизмами координации: они способствуют определению общественно-исторических условий, при которых могут учреждаться эти механизмы *(рис. 2.1).*

Вопрос исследования институтов не так прост. При традиционном неоклассическом подходе экономист рассматривает институты как данность. Они не входят в предмет экономической теории, но представляют собой объект изучения для историка. Однако возрастает число авторов, занимающих иную **позицию.** Рассматривая институты в качестве условий, необходимых для возникновения, существования и воспроизводства рынков, они полагают, что экономист должен эти условия изучать. Более радикальная позиция состоит в том, чтобы рассматривать экономические отношения с точки зрения тех глубоких изменений) которые производит в их структуре институциональная среда: невозможно доставить одно, не анализируя другого. Говоря точнее, экономические институты понимаются здесь как механизмы — регуляторы экономических функций. Их характеристикой выступают отношения, включающие по необходимо-

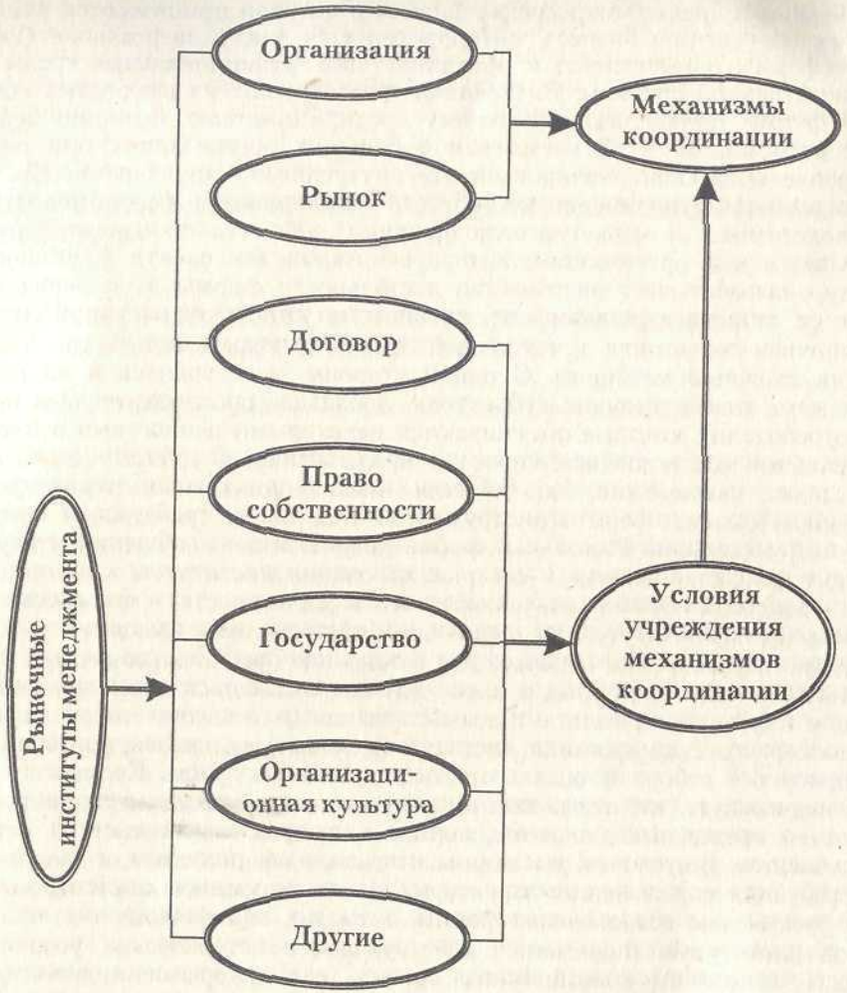


Рис. 2.(. Характеристика институциональной системы менеджмента организации

сти компоненты власти, силовых взаимодействий между индивидуумами или группами индивидуумов.

В зависимости от подхода к анализу институтов экономисты делятся на две группы. Первая группа — сторонники *внутреннего подхода,* которые рассматривают институты как нечто присущее отношениям производства и обмена между агентами. Поэтому экономическая теория, чтобы быть действенной, обязана найти для них место в своем анализе. Вторая группа — сторонники *внешнего подхода,* которые считают, что институты определяют структуру *априори* или определяют такие изначальные условия, которые являются предметом анализа не экономиста (последний должен трактовать их в качестве параметров), а представителей социальных наук. Все вышеизложенное свидетельствует об оживлении интереса к проблемам институтов в современных работах, посвященных природе рыночной экономики.

Один из наиболее видных представителей нового институционализма, Даглас Норт (D. North), объясняет прогресс одних наций и продолжающуюся стагнацшо других через различия в их институциональной структуре. Например, промышленной революции XIX в. в Англии предшествовала «институциональная» революция, заключавшаяся в закреплении прав собственности на научные разработки и изобретения. Под институтами понимается совокупность правил, связанных с ними механизмов реализации *(enforcement characteristics)* и норм поведения, структурирующих и облегчающих взаимодействия между людьми. Иными слешами, к институтам можно отнести как положения гражданского кодекса, так и принципы разрешения житейских конфликтов, принятые в данном социуме. Институты бывают двух типов: формальные (нормы и правила, закрепленные в писаном праве — конституции и законодательных актах) и неформальные {сюда относятся категории обычного права). Если за нарушение первых предусмотрены легальные санкции, то реализация вторых основана на различного рода социальных санкциях: репутации, остракизме и т. д,

В случае развития институциональной системы по эволюционному пути два типа институтов соотносятся между собой как два последовательных этапа эволюции. Показательна в этом смысле эволюция института третейского судьи в Европе периода раннего средневековья XII — XIII вв. Первоначально институт судьи был неформальным: все зависело от личной репутации судьи и его принадлежности к тому или иному сообществу торговцев. Однако с развитием торговли и ростом сделок между представителями различных торговых сообществ возросла потребность в институте суда, не опиравшемся на локальные сообщества и персонифицированные отношения. Торгоюе право *(Lex Mercatoria)* и арбитры, которые не связаны с конкретными сообществами, возникли в результате эволюции института третейского судьи, когда стала очевидной недостаточность социальных санкций и личной репутации для успешного решения конфликтов.

2.12. *Характеристика системы рыночных институтов менеджмента*

Неформальные институты носят локальный и персонифицированный характер: их функционирование зависит от доступности социальных санкций. В то же время формальные институты предполагают денерсонификацию взаимодействий, переход от локального к «большому*- обществу. Поэтому не каждая норма обычного права может эффективно обеспечивать взаимодействие в рамках «большого» общества. В действительности идеального типа поведения на рынке пе существует даже в странах с уже сформированной рыночной экономикой; Обращаясь к истории Англии XVIII—XIX lsu., Карл Полапьи (K. Polanyi) отмечает искусственный характер принципов экономики *Laissez-faire* (это означает, что воздействие государства на экономику является в высшей степени минимальным), их обусловленность не естественной эволюцией общества, а утопией рыночной экономики. Национальным рынок, по мнешго К. Поланьи, никогда бы не возник спонтанно и «органически» даже в Англии, ею развитие было полностью предопределено государственным интервенционизмом в самых крайних формах. В определении форм и методов государственного интервенционизма английский парламент образца начала XIX в. ориентировался именно на идеальный тип рынка, описанный А. Смитом и Дж. Бентамом. Таким образом, развитие рьшка в национальном масштабе в Англии, в основе которого лежат деперсонифицирбванпые взаимодействия «на расстоянии», требовало радикального изменения институтов локального рынка, функционирующих по законам личностного доверия и взаимности *(рис. 22).*

По мнению французских институционалистов Л. Болтански (L. Bohanski) и Л. Тевено (L. Thevenot), первая норма, вошедшая в рыночное соглашение (convention), заключается в необходимости минимального взаимного доверия между экономическими агентами. Без этого доверия па рынке пе могут быть осуществлены даже простейшие трансакции (transactio), не говоря уж о более сложных.

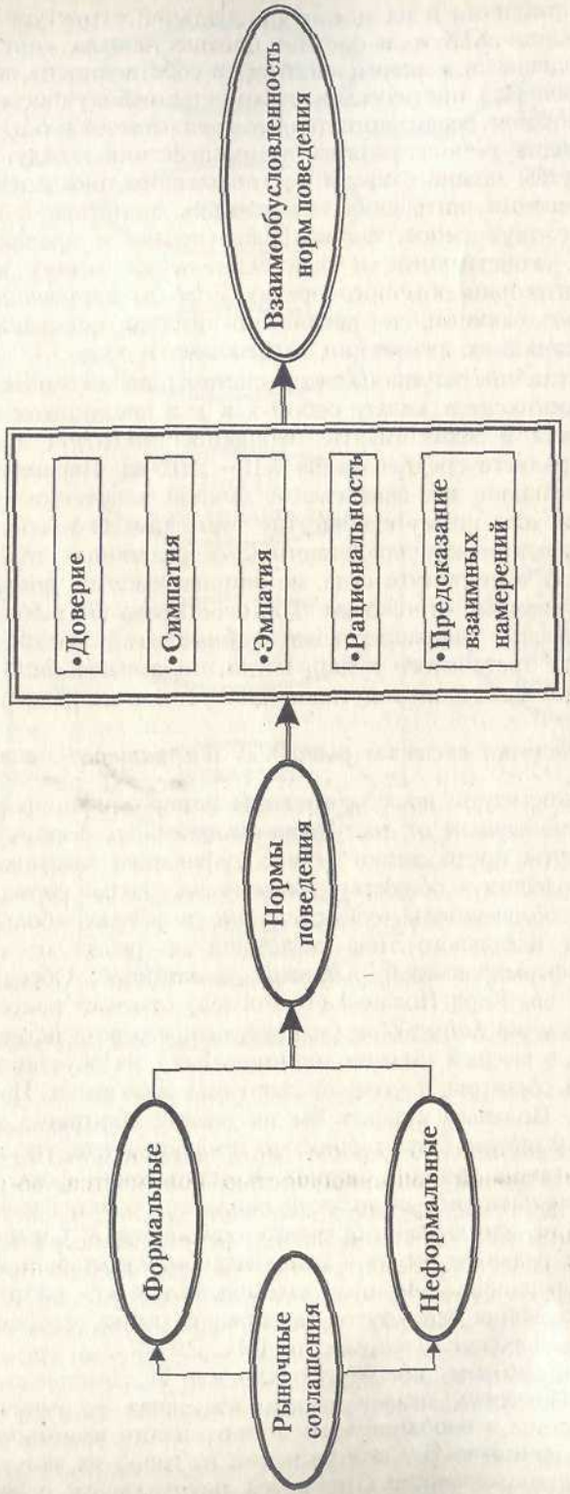


Рис. 2.2. Нормы поведения в рыночном соглашении

Следующая норма, предъявляющая более высокие требования к субъектам **пылка,** заключается в необходимости существования между ними **взаимной симпатии.** Симпатия, в понимании ее А, Смитом, позволяет соотносить свои собственные интересы с интересами других участников сделки, оцепить свое поведение со стороны. Наличие симпатии поззоляет перейти к еще более высокому уровню взаимодействия, основанному на эмпатии, т. е. па способности человека **поставить** себя на место своего партнера и взглянуть на сделку его глазами. Эмпатия лежит в основе любой грамотно организованной стратегии маркетинга и продвижения нового товара на рынок.

Норма **эмпатии** играет центральную роль не только на рынке, но и в функционировании демократических институтов. Любое решение о делегировании праи институту или организации (фирме), об оптимальном распределении прав между индивидуумом и институтом предполагает сравнение полезности всего круга лиц, затрагиваемого новым распределением прав. Иными словами, норма эмпатии означает способность индивидуума к межличностному **сравнению** полезпостей, к сопоставлению своих собственных интересов и желаний с интересами окружающих. Эмпатия далека от чисто психологического феномена, затрагивающего **эмоциональную** сферу личности. Она тесно связана с социально-ролевым поведением и со способностью индивидуума выйти за рамки своей роли для более успешного ее выполнения. Эмоции отходят на второй план по мерс того, как институты, состояпще из индивидуумов, становятся институтами, состоящими из «позиций» и связанных с ними ролей. По мере осуществления этого базового социального изменения эмпатия лишается эмоциональной окраски и зависимости от личных характеристик взаимодействующих людей.

Еще одна составляющая рыночного соглашения касается норм **утилитаризма,** понятого как осознание взаимосвязи между деятельностью человека и получаемой им совокупностью **удовольствий,** т. е. стремление извлекать из всего пользу или выгоду. При этом окружающий мир воспринимается человеком, интериоризировавшим нормы утилитаризма как совокупность **реальных** и **потенциальных** средств для достижения поставленных целей. Отсюда — требование рационализации повеления экономических агентов в том смысле, в каком понимал его Бебер, ведь в основе целерационального поведения лежит *«ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве «условий» и «средств» для достижения своей рационально поставленной и продуманной цели»*. Иными словами, рыночные механизмы начинают действовать только при соблюдении норм рационального поведения, без чего теряют смысл задачи максимизации прибыли и полезности, на основе решения которых всеми экономическими субъектами и достигается общее равновесие на рынке.

Наконец, норма, синтезирующая в себе требования рационализации поведения и симпатии. Речь идет об особом типе рациональности — интерпретативнок. Под интерпретативной рациональностью понимается, во-первых, способность предсказать действия других участников сделки и, во-вторых, способность донести до них свои собственные намерения, облегчив тем самым предсказание ими своих действий. Заметим, что оба этих требования действуют и в случае невозможности напрямую обмениваться информацией **и** договариваться о согласованной стратегии. Поэтому экономические субъекты, являющиеся интерпретатшщо рациональными, оказываются способными решить тупиковые для обычной рациональности проблемы.

Таким образом, мы убеждаемся во взаимообусловленности норм рыночного поведения; доверие делает возможным симпатяга, симпатия — эмпатшо, эмпатия > в свою очередь, связана с комплексом норм рационального поведения, интерпретативная рациональность является важным фактором доверительных

отношений. Следовательно, рыночному соглашению присуща внутренняя устойчивость и согласованность.

С точки зрения экономического поведения рыночная экономика отличается в первую очередь тем, что отношения между агентами носят в ней безличный, формализованный характер. Участники экономической системы обращаются не к гуманности, а к собственному интересу друг друга. Именно таким образом экономически обеспечивается свобода **субъективности** членов общества. Но в такой системе велика роль формальных правил, обязательных для каждого участника хозяйственной деятельности. В первую очередь речь идет о свободе конкуренции, не **ограниченной** какими-либо льготами и привилегиями, об обязательности контрактов и надежности прав собственности. От человека — субъекта рыночной экономики требуется прежде всего уважение к этим правилам (и к праву в целом), так как, не обладая легитимностью в массовом сознании, они не смогут обеспечить бесперебойного функционирования рыночной системы. Таким образом, рациональный аспект рыночного поведения логически связан с его этическим аспектом. Рациональное поведение возможно только в предсказуемой среде, а предсказуемой ее делает следование правилам. В случае изменения институциональной системы главными свойствами являются способность к быстрой адаптации, быстрая реакция на меняющуюся среду. Очевидно, что это качество (предполагающее повышенную степень рациональности) в данном случае будет противоположено следованию нормам и правилам *(рис. 23)*.



Рис. 2.3. Условия функционирования **организации** и рынка

2.2. ДЕЙСТВИЕ РЫНОЧНЫХ ИНСТИТУТОВ МЕНЕДЖМЕНТА

2.2.1. Схемы действия рыночных институтов

На рис. 2.1 была представлена в самых общих чертах система институтов, которые обусловливают трапсакционные издержки, но одновременно и минимизируют их при определенных условиях. Это институты, определяющие характер распоряжения (право собственности); взаимодействия частных хозяйствующих субъектов (рынок); функционирования производящей структурной единицы (организация); государство; договор и организационная культура[1].

Внешние институты устанавливают хозяйственной системе основные правила, определяющие в конечном счете ее характер. Институты, которые гарантируют и защищают права собственности, предотвращают насилие и мошенничество, обеспечивают ответственность, свободу и обязательность или принудительность договоров, господство закона, составляют основу рыночной экономики, будучи вместе с тем производными элементами общеправового демократического и свободного государственного порядка.

В этих заданных рамках возникают многочисленные непосредственно рыночные (внутренние) институты, которые делают возможными сделки между субъектами, снижают степень неопределенности и риска и уменьшают трансакционные издержки. Назовем лишь некоторые из них: рынки, домашние хозяйства, организация, типы договоров, платежные и кредитные средства, средства накопления (сохранения богатства), посреднические и консалтинговые учреждения, биржи, специальные меры по снижению риска (страхование, поручительства, фьючерсные сделки, оговорки относительно сохранения стоимости), гарантии качества, товарные знаки, организации для защиты групповых интересов и самопомощи (союзы, палаты, ассоциации и др.).

Формирование указанных институтов шло снизу и продолжалось длительно во времени, подвергаясь испытаниям па прочность, эффективность и соответствие интересам хозяйственных субъектов. Функционирование «внутренних» институтов постоянно осуществляется под двойным контролем: правовым — со стороны государства и экономическим - со стороны рынка. Открытие и использование институтов, содействующих экономии на трансакционных издержках, представляют такие же предпосылки экономического роста, как и обновление продуктов и технологии. Все эти институты, характерные для системы разделения труда и децентрализации принятия решений, действуют па основе **договорных** отношений (что не исключает, впро'чем, и иных форм взаимодействия: противостояние и борьба, иерархическая подчиненность и т. д.). По словам видного представителя новой институциональной экономики О. Вильямсопа (O. Williamson), теория трансакционных издержек определяет проблему экономической организации именно как проблему договороп.

Договор

Взаимодействие организации с **внешней** средой может происходить **в** рамках, определенных правовой и нормативной базой, при механическом или органическом типе организаций с использованием различных видов **менеджмента.** Цели менеджмента достигаются с помощью его инструментов. Таковыми могут быть признаны различные формы сделок (договоров). Большинство сделок внутри фирмы носят устный характер. С **внешними** организациями фирма чаще осуществляет контакты через письменные сделки. Для эффективного управления фирмой менеджеру необ-

[1] См. подробнее: *Менар К.* Экономика организаций: Пер. с франц./ Под рел. А. Г. Худокормова. М., 1996. С. 23-28.

ходимо знать особенности и последствия заключения того или иного вцца договоров. Используя определенные виды сделок, **можно** повысить эффективность менеджмента или застраховаться от неблагоприятного развития конъюнктурь!.

Договорные отношения сопряжены с неопределенностью, риском из-за недостаточной информации. Вместе с тем они в той или иной степени строятся на доверии и на механизмах **ответственности.** Отнюдь не всегда нарушитель договора опасается юридической **ответственности** (судебные разбирательства по мелким поводам могут привести к немалым издержках! для самого истца). Но необязательность практически всегда ведет к утрате доверия партнеров, вытеснению с рынка и в конечном счете к банкротству. Иметь абсолютно полную информацию в условиях динамичного рынка вообще невозможно. Поэтому договор опирается, как правило, **лишь** на ключевые пункты, на конечные результаты (например, акционеры не могут контролировать все решения управляющих, но оценивают качество их работы по результатам за год; предприниматель не может точно определить эффективность труда каждого работника и (хотя трудовой договор заключается с каждым индивидуально) также полагается на совокупный конечный результат; простой покупатель не может проверять технологию производства желаемого продукта, но он доверяет торговой марке и после покупки оценивает товар по приносимой им пользе) *(рис. 2.4).*

Именно поэтом}' важен принцип свободы договора, т. е. договорного оформления отношений, между хозяйственными субъектами, поскольку, если **партнеры** и формы отношений с ними предписываются монопольно или сверху, экономически трудно оценить риски, а еще труднее рассчитывать па механизм ответственности. Правильно оформленные нрава собственности (распоряжения) **содействуют снижению** трансакциопных (институционных) издержек и более **рациональному** использованию ресурсов. Это, однако, требует учета не только экономических взаимосвязей, но и поведения субъектов в **определенной** среде. Причем необходимо рассматривать индивидуума не как идеального, рационально поступающего субъекта, а таким, **как** он есть, учитывая возможные с его стороны неразумные действия.

Даже в высокоразвитой рыночной экономике отнюдь не вес предприниматели имеют стратегическое мышление, они могут принимать неверные решения или сознательно делать ставку на краткосрочное обогащение. Поэтому крайне необходимы институты, способные хотя бы **снизить** степень риска. В случае, если значительные **инвестиции** требуют взаимодействия с **партнером** (при специфических инвестициях), всегда возникает стремление обезопасить проект более тесным союзом (типичные примеры — вертикальная интеграция в виде совместного предприятия, слияние предприятий). Различные типы организации прав распоряжения взаимосвязаны с отдельными системами управления и контроля й более широко —с разными хозяйственными порядками.

Рынок

Рынок можно определить как специальное место для осуществления торговых операций. Первоначально им была городская площадь, где продавцы могли найти покупателей своего товара, а покупатели — продавцов. Сегодня рынок трактуется как абстракция, общее наименование группы потребителей, объединенных географическим положением или потребностями, порождающими спрос. Использование этого понятия в обоих значениях нередко вызывает путаницу. Трактовка рынка как абстрактного понятия иногда приводит крупные фирмы **к** ошибкам, которые состоят в том, что они не думают об индивидуальных потребителях и не изучают структуру потребностей. Используя понятие «рынок» для обозначения глобальных категорий, фирма рискует потерять восприимчивость к трудноуловимым различиям в структуре потребностей. Таким образом,

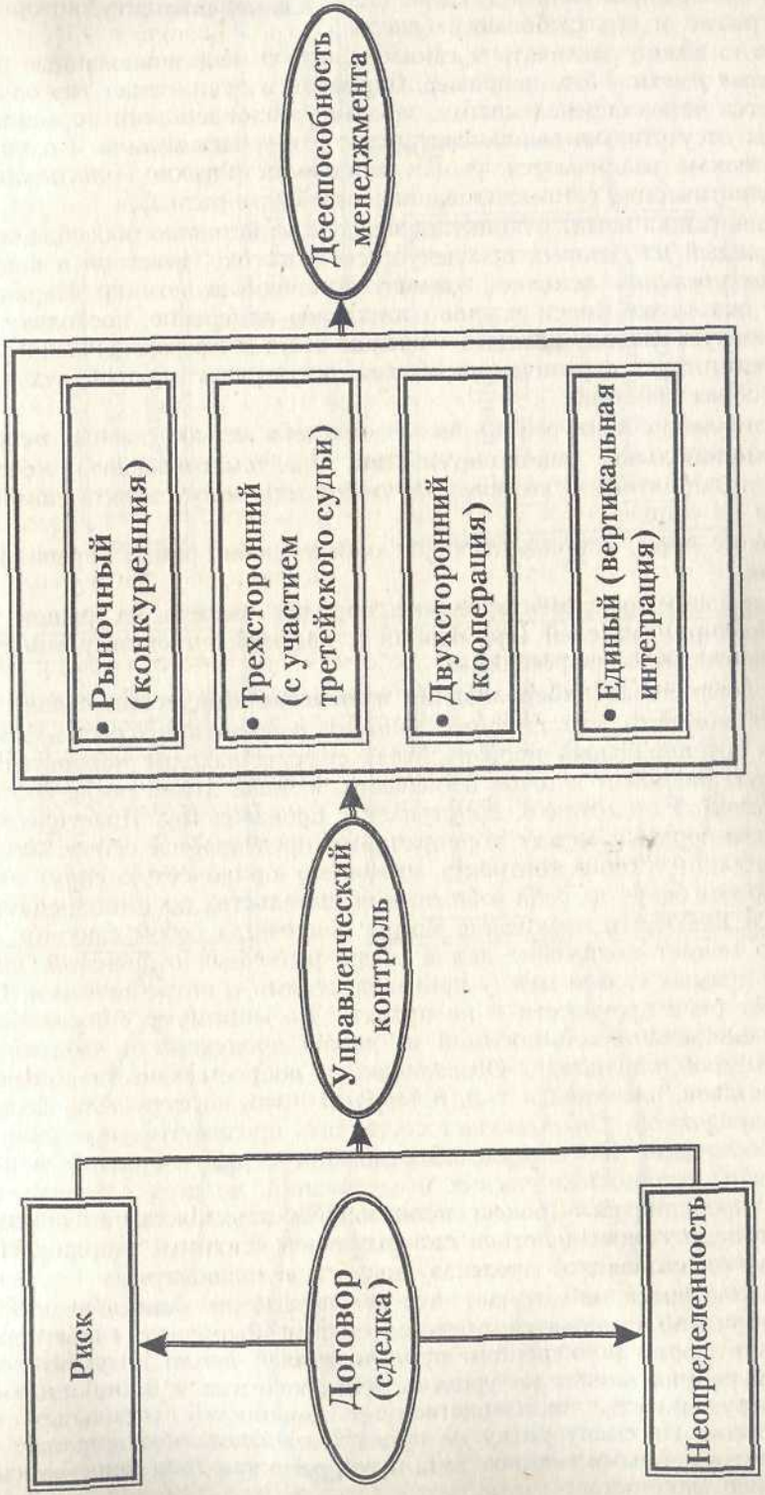


Рис. 2.4. Договор как интегрирующий элемент экономики и инструмент менеджмента организации

рыночная ориентация означает такой подход **к** менеджменту, который основан на учете рынка и его требований *(рис. 2.5)*.

Особенно важно различать организованные и неорганизованные рынки. *Организованные рынки* — это, например, биржевая и аукционная торговля, которая регулируется четко определенными, заранее установленными нормами. Если такие нормы отсутствуют, рынки считаются *неорганизованными*. По количественным признакам различаются рынки монополистические, олигополистические и полиполистические (атомизированная структура рынка).

В ослоое рынка лежат отношения между хозяйственно обособленными субъектами, каждый из которых преследует свою выгоду, участвуя и конкурентной борьбе. *Конкуренция* — основной элемент рыночной экономики. Наряду с экономическим она также имеет важное социальное измерение, поскольку обеспечивает творческую свободу каждого — прежде всего в сфере экономического созидания, препятствует ограничению обмена, воспитывает боевой дух и предприимчивый образ действий.

Стимулирование конкуренции включает в себя четыре главных направления:

- **антимонопольное законодательство,** предусматривающее жесткий контроль за предприятиями, которые занимают или могут занять доминирующее положение на рынке;
- введение **норм,** устанавливающих определенные рамки (правила) деловой активности;
- определенное **регламентирование порядка выхода на рынок** самостоятельных предпринимателей (требования к квалификационному минимуму для занятия некоторыми профессиями);
- последонатсльная **либерализация внешнеэкономических связей.**

Следует заметить, что главный принцип современного рынка заключается **в** том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя продукции, которую он может и готов произвести, и лишь затем, после соответствующей необходимой подготовки, приступает к производству. Практически каждая сделка купли-продажи между корпорациями предваряется сейчас заключением письменного или устного контракта, имеющего юридическую силу. Это означает, что **стороны** берут на себя взаимные обязательства по выполнению условий контракта и любое его нарушение может повлечь за собой санкции. Контракт радикально меняет положение дел в сфере рыночных отношений, превращает се в сферу прямых связей между производителями и потребителями. Практически исчезает риск произвести и не продать. До минимума снижаются расхождения в спецификациях выносимой на рынок продукции и предъявляемых **к** ней требованиях покупателя. Оговариваются вопросы качества, цены, формы и сроки поставок, платежей и т. д. *Контракт* — это, по сути дела, заказ, выполняемый подрядчиком. Он позволяет составлять предварительные планы производства, обеспечения его сырьем, оборудованием, рабочей силой, в некоторых случаях планы научно-технических исследований, во всех случаях — финансовые планы предприятия. Процесс производства практически полностью выводится за пределы сферы действия сил рыночной стихии и анархии. На уровне предприятия он становится предсказуемым, т. е. планомерным.

Уменьшение риска не означает, что все параметры экономической деятельности предприятий становятся предсказуемыми. Рыночные силы продолжают действовать в форме конкуренции производителей и/или потребителей между собой. Конкуренция влияет **на** уровень цены, качества, с одной стороны, и на степень загруженности производственных мощностей отдельных предприятий — с другой. На смену риску не продать произведенное приходит риск остаться с незагруженными мощностями, в то время как твои конкуренты работают па полную мощность.

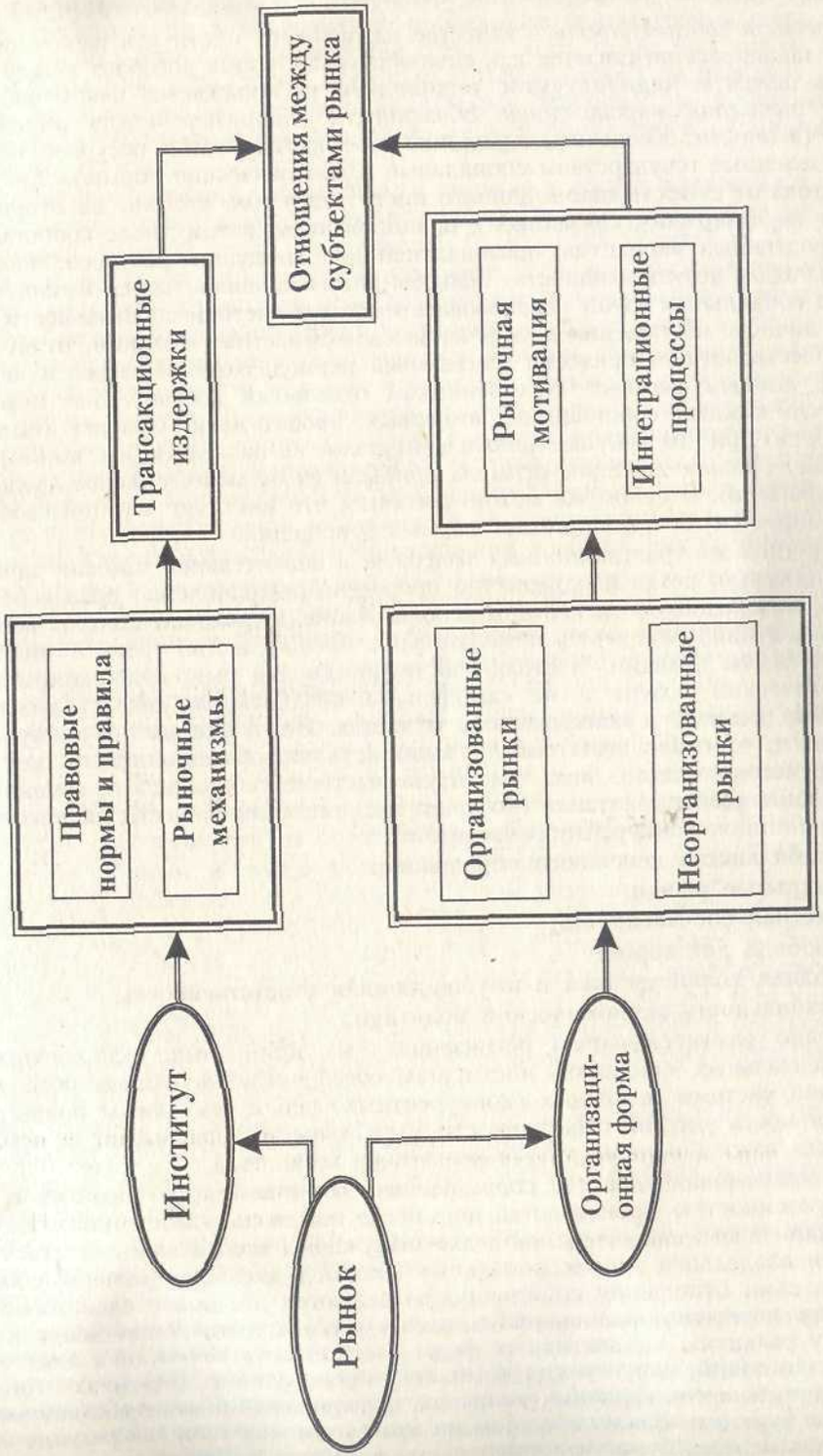


Рис. 2.5. Система функционирования рынка

Права собственности

Частная собственность в качестве важнейшего института рыночной экономики также рассматривается как специфическая форма договора между обществом в целом и индивидуумом: индивидуум распоряжается некой собственностью, выполняя определенные обязанности (например, когда платит налог с собственности, обеспечивает рациональное использование ресурсов, соблюдает установленные государством социальные и экологические нормы). Для общества выгода от существования данного института в том, что оно значительно экономит на издержках, связанных с планированием, в том числе сопоставлением альтернативных вариантов, организацией использования ресурсов, наблюдением, анализом результативности. Если бы дело сводилось только к попыткам каких-то социальных групп использовать институт частной собственности в интересах личного обогащения и упрочения своих властных позиций, то он не смог бы существовать исторически длительный период. Хотя общество и не заключает с каждым частным собственником отдельный договор, оно исходит из того, что каждый собственник, во-первых, вносит некий «залог!- (оплачивает имущество при его покупке либо платит налог на наследство) и, во-вторых, испытывает сильное давление стимула прибыли (и не менее сильное давление угрозы убытков). В целом же можно говорить, что институт частной собственности базируется па принципе договорных отношений.

Величина же трансакционных издержек в значительной степени зависит от того, насколько четко и однозначно проведено разграничение прав собственности, их эксклюзивное вменение и использование, а следовательно, от возможности превентивно исключить нежелательное вмешательство третьих лиц в пользование этими правами. Частная собственность для рыночной экономики — не идеологический лозунг и не самоцель, а предпосылки децентрализованного принятия решений в конкурентных условиях. Но чтобы возник конкурентный порядок, т. е. чтобы цены смогли выполнять информационную и регулирующую функции, одного лишь института частной собственности недостаточно. Необходима взаимосвязанная (комплексная) реализация шести «конституирующих принципов конкурентного порядка»:

- стабильность денежного обращения;
- открытые рынки;
- частная собственность;
- свобода договоров;
- полная хозяйственная и имущественная ответственность;
- стабильность экономической политики.

Именно взаимосвязанная реализация этих принципов, базирующихся на фундаментальных «внешних» институтах, обеспечивает функционирование дееспособной системы рыночных (конкурентных) цен и тем самым подтверждает эффективность частной собственности (или, скажем, оправдывает ее существование как важнейшего института рыночного хозяйства).

^Инновационный характер современного экономического развития с высокой паукоемкостью производства не мог не изменить отношений между трудом и капиталом: владельцы капитала вынуждены все больше считаться с интересами владельцев профессиональных знаний и интеллектуальной собственности, а сами отношения собственности делаются все более сложными. В то же время интернационализация капитала и его концентрация ведут к дальнейшему развитию коллективных форм частной собственности в виде акционерных компаний, партнерских компаний, кооперативов. В рамках этого процесса идет деперсонификация капитала, отделение капитала-собственности от капитала-функции. Важным этапом на этом пути является институционализация рынка ценных бумаг и концентрация капитала в финансовых институтах,

банках, холдингах, страховых и трастовых компаниях, осуществляющих попеднические операции. Одновременно происходит дезинтеграция прав собственности: такие ранее принадлежавшие одному лицу права, как право владения, пользования, управления, контроля, право на доход, на передачу по наследству, распределяются по функциональному признаку на широкий круг лиц, каждое из которых в той или иной степени причастно к использованию совокупного капитала.

Усложнение отношений собственности вызвало к жизни появление в экономической науке теории прав собственности, или *неоинституционализма,* родоначальниками которой стали американцы Р. Коуз *(R. Coase)* и А. Алчиан *(А 'лШап)*[1]. В рамках этой концепции в центр исследования ставится не фирма! а индивидуум как носитель прав собственности. Отношения собственности трактуются не как отношения между человеком и вещью, а как отношения людей с их правами на использование ресурса. Причем наибольшим влиянием в фирме пользуется тот, кто обладает правом на наиболее специфический для данной фирмы ресурс. В классической промышленной или торговой фирме этим ресурсом является капитал, в новых сферах предпринимательской деятельности—информатике, инновационной и профессиональных услуг —интеллект. По мере того как современное производство становится все более наукоемким, роль интеллектуальной собственности в экономическом и общественном развитии неуклонно возрастает и одновременно усложняются ее формы.

Развитие форм интеллектуальной собственности серьезно усложняет разделение прав между ее владельцами. В простейшем случае владелец антрепренерской[2] фирмы выступает в качестве собственника своей технической идеи, но определенные права на ее коммерческое использование приобретает венчурный фонд, финансировавший антрепренера.

Усложнение отношений собственности в современной рыночной экономике не ограничивается сферой интеллектуальной собственности, оно пронизывает всю экономику. В основе этого — взаимодействие двух противоположно направленных тенденций: обобществления форм собственности и развития индивидуальных прав собственности на средства производства.

Широкое развитие в рамках неоинституционализма получили исследования экономической эффективности различных форм участия в прибылях, их влияния на динамику производительности труда, а также вопросы социальной эффективности (снижение уровня конфликтов, на предприятиях и повышение трудовой этики). При этом используется метод подсчета трансакционных издержек — затрат, связанных с передачей прав на использование того или иного ресурса. Оценка эффективности системы участия в **прибылях** и управлении затрудняется огромным разнообразием существующих форм этого участия. Можно выделить три основные формы:

- все наемные работники фирмы являются ее совладельцами и полностью осуществляют контроль над управлением фирмой;
- наемные работники владеют большей частью капитала и осуществляют контроль большинства;
- наемные работники владеют меньшей частью капитала фирмы, рамки контроля и участия в управлении минимальны.

[1] См. **подробнее** *Иванов И. П.* Развитие форм собственности на современном **производстве** // МЭ.МО. 1992. № 3. С. 5-21.

Entrepreneur *(фр)* — один из создателей «конфедерации антрепренеров, оперирующих под крышей корпорации. В простейшем случае владелец такой фирмы выступает в качестве собственника своей технической идеи, но определенное право на ее коммерческое использование приобретает венчурный фонд, финансировавший антрепренера.— *Примеч. авт.*

Следует заметить, что переход к той или иной форме участия в прибылях и совладения не всегда связан со стремлением к максимизации прибыли и поньь шемшо эффективности: важную роль здесь играет забота о сохранении рабочих мест (опыт шведских фирм). Наконец, абсолютное большинство фирм, использующих системы участия и прибылях, относятся к третьему типу, их персонал владеет акциями* составляющими лишь незначительную часть капитала фирмы, а степень его контроля и участия в управлении минимальна.

Однако анализ исторического развития института собственности и современных процессов его трансформации в странах с высокоразвитой рыночной экономикой дают этому вопросу иное освещение и подводит к иным выводам. Собственность, по мнению Д. С. Львова,— центральный вопрос экономической реформы в России. Институт собственности возник и развивался как один из важнейших инструментов вычленения экономики, т. с. производства в широком смысле, из общей и первоначально неразделимой по характеру выполняемых функций общественной системы. Он играл «служебную» роль в становлении самостоятельной, все более защищенной от произвола властей экономики. Л это, в сною очередь, открывало дорогу для интенсификации развития разделения труда и кооперации, для развертывания радикальных технических и организационных усовершенствований производства». Рассматривая функцию института собственности в «оградительном» значении, автор сформулировал следующие выводы[1].

Во-первых, в ходе эволюционного развития экономики и общества способ реализации этой функции может изменяться. *Во-вторых,* поскольку специализация и автономизация экономической подсистемы — свершившийся факт современного общества, то сохраняющиеся конструкции старого института частной собственности носят все более рудиментарный характер. Эти виды подтверждаются очевидными тенденциями отделения собственности от управления, расчленения комплекса прав собственности на отдельные составляющие, комбинируемые во все более разнообразных конфигурациях. Классический пример тому — эволюция функций управления предприятием. В процессе развития общественного разделения труда производственная функция управления во все большей мере дополняется функцией стратегического развития предприятия. Решению этой задачи подчиняются инвестиционная и инновационная политика, все то, что связано с маркетинговой деятельностью, и т. п. Общая же линия здесь — отделение этих функций от собственности. Предпринимательские функции выполняются как бы вне связи с имущественными правами. И без понимания необходимости создания условий для этого трудно надеяться на плодотворную структурную и организационную перестройку экономики. Развертывание такой перестройки должно исходить из того факта, что обычно на приватизированном российском предприятии уровень управления оказывается заведомо неадекватным новым условиям, не способным обеспечить самостоятельное выживание и развитие хозяйствующей единицы.

В этой связи необходимо заметить, что, necMoqw на то что производственная функция управления отделена от собственности, эта функция продолжает осуществляться в рамках строго определенных полномочий в процессе принятия управлепческих решений и контроля. По нашему мнению, спорным является тезис Д. С Львова о том, что по мере технического и организационного прогресса выявлялись и углублялись качественные различия между интересами производственной (и в целом экономической) деятельности и имущественными интересами собственников производственных объектов. Выяснилось, что в своем развитом виде фирмы обладают собственными интересами и динамикой именно как производственно-экономические объекты, ;угя которых их имуществе и ная принадлежность

[1] *Львов Л. С.* Реформа глазами американских » российских ученых / Общ. ред. О. **Т.** Богомолова // Российский экономический журнал. **199G.** С. **175—181.**

либо оказывается безразличной, либо становится тормозящим фактором. Возникает ситуация, когда интересы и выгоды развития фирмы как производственной организации начинают диктовать необходимость ограничения влияния имущественных интересов собственников в управлении фирмой. В этой связи, например, акционеры реально собственниками фирмы не являются и акционерно-корпоративной форме собственности, так как эта форма собственности не что иное, как интуициоиальный способ отделения управления от собственности, закрепляющий тот факт, что административные и предпринимательские функции управления стали самостоятельным и активным фактором развития производства.

Более того, теснейшая взаимосвязь и взаимозависимость отдельных фирм на современном рынке способствует превращению «титульного* собственника с символическую (по сравнению, например, с арендатором) фигуру в отношении оборота имущественных прав фирмы. Связь последнего с частным лицом (физическим или юридическим) выступает скорее как неизбежное бремя для экономики, оплачивающей фиктивную «услугу» собственника (предоставление им своего имени) в форме ренты с собственности. Таким образом, Д. С. Львов приходит к заключению о том, что в символической роли «титульного» собственника государство — наиболее предпочтительный субъект.

Организация

Одной из основных организационных форм, в которой сосредоточивается множество институтов, является *организация (предприятие).* И внутри организации множество процессов основано на договорах. Иногда даже утверждается, что организация есть комплекс договоров. Прежде всего, это договоры между наемными работниками и собственниками, между собственниками и управляющими, договоры, разграничивающие компетенцию и ответственность, а значит, и определяющие всю организационную структуру предприятия *(рис. 2.6).*

Таким образом, можно называть организацией экономическую единицу координации, обладающую доступными определению границами и функционирующую более или менее непрерывно для достижения цели или совокупности целей, разделяемых членами-участниками. Другими словами, организацию характеризуют:

- совокупность участников;
- согласие или несогласие, подразумеваемое или открыто выраженное, относительно некоторых целей и средств (контракты, увольнения, забастовки и т. д.);
- формальная координация, определяющая структуру с учетом степени ее сложности (иерархия), правил и процедур (формализация) и степени централизации (принятие решений).

По сравнению с институтом организация предстает как нечто специфическое, ибо она основывается на правилах, в то время как институты часто являются объектом выбора или переговоров. Условия, которые определяют организацию, содержат волевой момент, в том числе в краткосрочном плане, что нехарактерно ни для институтов, ни для рынков.

Свойство организации — это гибкость, которая обеспечивает во многих случаях се превосходство над рынком, т. е. способность изменять внутренние правила "фЬ1, иногда в предельно сжатые сроки. Кроме того, и ограничения, которЬ1е довлеют над организацией, отличаются от ограничений, которым подчиняются институты или рынки. Институты изменяются главным образом в соотв'етс™ш с историческими и социальными ограничениями. Институциональная ДИ[[а$_{м}$ц$_{ка}$ сильно зависит от эволюции противоборствующих интересов социальных групп в рамках длительного периода. Что касается рынков, если они вЬ1стуц$_{ают}$ под маркой института (например, в силу условий контракта), их функционирование зависит прежде всего от ограничений, обусловленных повеШем экономических единиц.

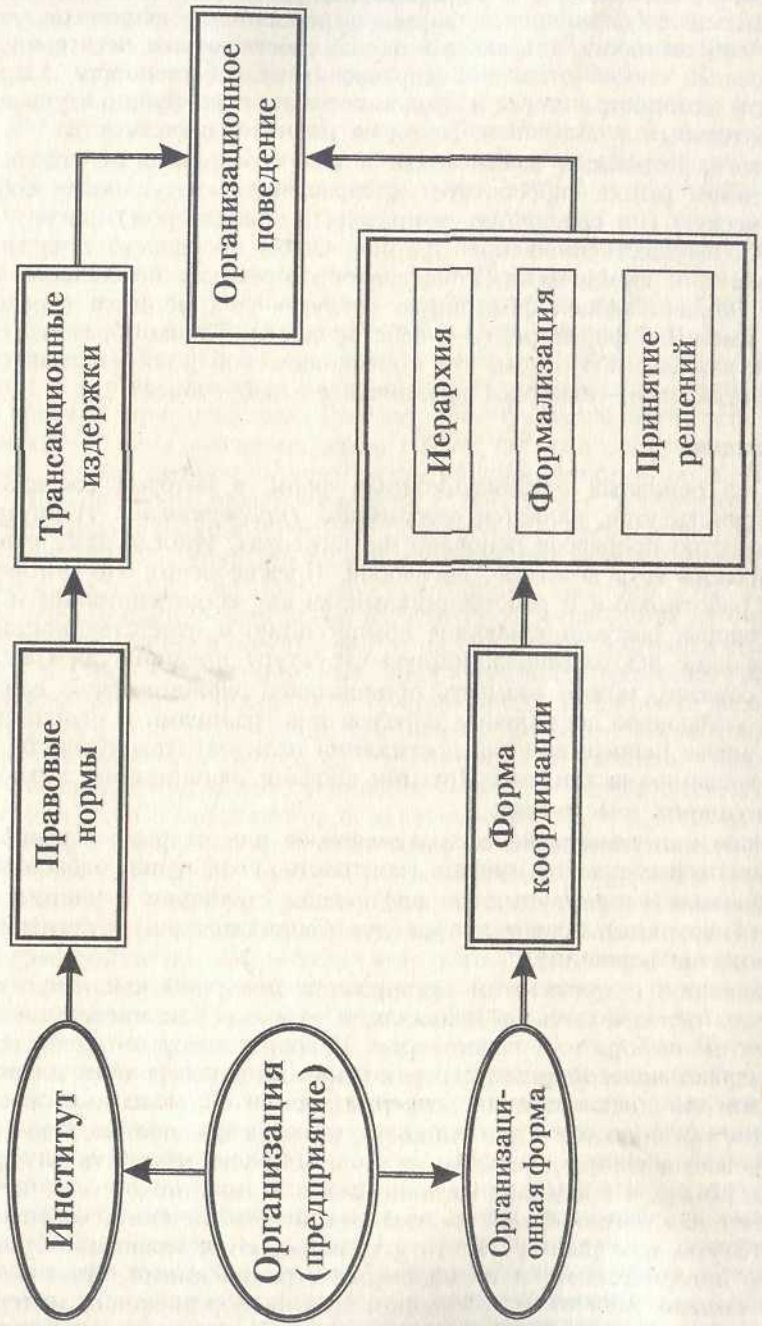


Рис. 2.6. Система функционирования организации

Государство

Вопрос о роли государства в рыночной экономике до сих пор вызывает такие споры у экономистов. В зависимости от исходных теоретических постулатов или идеологических воззрений речь идет о большей или меньшей вовлеченности государства в экономические процессы.

В принципе, важно делать различие между, во-первых, государством как таковым, которое издает законодательные акты и осуществляет административное регулирование, т. е. действует как сила, внешняя по отношению к экономике, и во-вторых, государством, выступающим в качестве собственника некоторых отраслей экономики или отдельных предприятий, т. е. непосредственно осуществляющим экономическую деятельность. Во втором случае государство, как правило, подчиняется общим законам рыночной экономики, т. е. для него действуют те же законы, что и для частных предприятий *(рис. 2.7)*.

Тем самым практика показывает, что возникает существенное расхождение между теоретической моделью и реальностями рынка, поскольку институты частной собственности на средства производства включают в себя возможности неограниченного накопления капитала и концентрации производства. Сегодня на Западе фактически сложилось несколько отличающихся друг от друга разновидностей «рыночных экономик».

Например, США ближе других стоят к принципу *«laissez fairer.* В противоположность этому Франция имеет весьма сильную государственную промышленность. И поэтому «плапификация» была одним из распространенных лозунгов. В Германии, а также в Австрии получила развитие модель «социального рыночного хозяйствам.

Концепция социального рыночного хозяйства исходит из того, что частное хозяйство в его чистом виде (без государственного вмешательства) столь же неизбежно чревато неэффективным функционированием экономики, не говоря уже о социальной несправедливости. Основная и лея социального рыночного хозяйства заключается в следующем: *«Принцип рыночной свободы должен быть взаимосвязан с поддержанием социальной гармонии»*. Экономическое регулирование и координация деятельности должны происходить в первую очередь через рынки. Однако государство обязано вмешиваться с теми или иными корректирующими мерами, как только возникает опасность, что развитие рыночных процессов приведет к социально нежелательным и несправедливым результатам. Итак, социальное рыночное хозяйство представляет собой, по сути дела, промежуточную концепцию между чисто рыночной и централизованно регулируемой системами экономики. Рыночное хозяйство здесь выступает как несущая опора всего экономического порядка. Однако оно не предоставлено само себе, а^сознательно регулируется государством. Так возникает социально управляемый рыночный механизм.

Итак, современное государство организовано одновременно и как иерархическая структура, и как система уровней и элементов, между которыми разделены полномочия (или которые связаны отношениями политической конкурентом борьбы). Максимально возможное разграничение компетенций между уровнями государственной власти и реализация властных функций на основе принципа субсидиарное™ *{лат. subsidium* — помощь) в наибольшей степени адекватны эффективной рыночной системе. И наоборот, авторитарная иерархическая ^Дарственная структура, как правило, подрывает рыночные механизмы.

о общем виде можно выделить три способа, посредством которых государство как экономическая организация изменяет условия работы других организаций, и в то же время само подвержено этим изменениям.

Прежде всего, государство стимулирует изменения при помощи своих собственных решений о распределении ресурсов, которыми оно располагает.

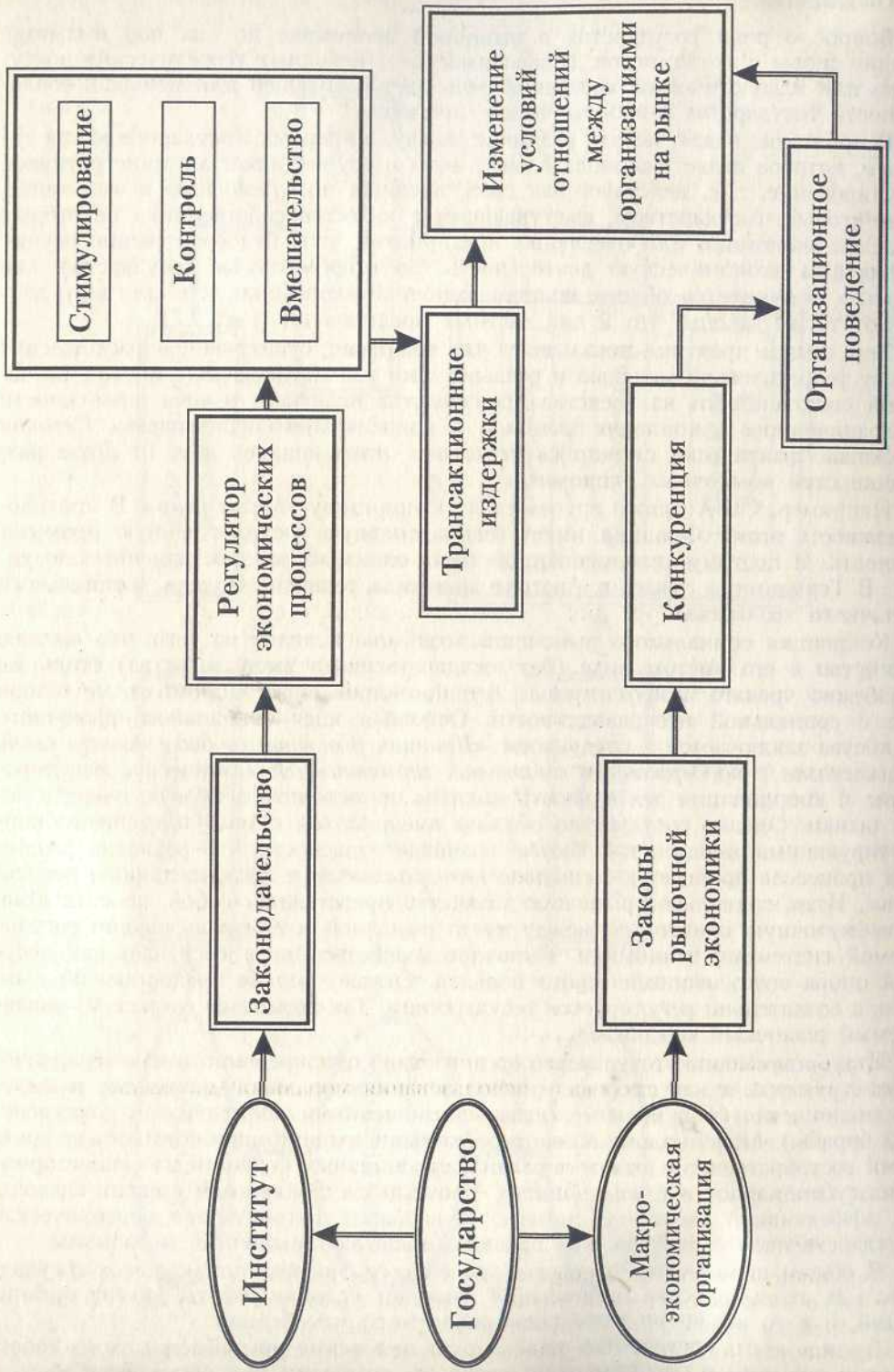


Рис. 2.7. Функциональная роль государства в рыночной экономике

Можно выделить два аспекта регулирующей деятельности: первый имеет отношение к различным уровням экономической системы, второй изменяет отношение между организациями внутри одного и того же уровня.

Б первом случае речь идет о государственных экономических решениях, поиводящих к структурным сдвигам в работе крупных секторов экономики. ,)' во втором случае речь идет о вмешательстве, изменяющем отношения между организациями или условия этих отношений.

Наконец, нельзя игнорировать такой важный факт, что государство обладает контролем над сообществом экономических организаций, в более точном смысле — организаций, которые действуют на рынках и подчиняются, хотя бы частично, его правилам. Речь идет, конечно, о государственных предприятиях.

Организационная культура

Б последние годы интерес к культуре организаций резко усилился. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных усилий, направленных па развитие «духа» корпорации, во благо всех заинтересованных в се деятельности сторон *(рис. 2.8)*.

Понятие организационной культуры в последние годы было существенно переосмыслено, и в результате этого оно получило более широкое распространение. Это понятие трактуется на основе двух основных моментов: с точки зрения ценностей, превалирующих внутри организации, и с точки зрения культурных структур, обзор которых был сделан голландским исследователем Геерте Хофштеде (G. Hofstcde). При этом основное внимание уделяется различиям между национальными культурами. Этот последний аспект имеет огромное значение в условиях, когда усиливаются процессы интернационализации и глобализации бизнеса. Признанное толкование понятия «культура» касается внутренней жизни организации: это образ жизни, мышление, действия и существование. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются служащие. Это понятие включает и связи внутри организации, и терпимость к оппозиции.

Высокое экономическое и идеологическое значение организационной культуры в современных условиях делает процессы, се формирования и динамичной трансформации объектом борьбы разных сил. Суть этой борьбы сводится к дилемме: быть ли организационной культуре средством изощренного и узкогруппового манипулирования сознанием и поведением людей или мощным объединяющим, конструктивным и одухотворяющим началом в деятельности современных хозяйственных организаций.

При организации труда тейлоровского типа традиционные условия производства объективно не требовали использования моральной мотивации и заинтересованпости работников в коллективном новаторском поиске. Б современ ен же рыночной экономике на первый план выдвигаются люди, способные взять На себя высокую ответственность, стремящиеся реализовать свои творческие и организаторские способности. В итоге как бы смыкаются два потока.

Трансакционные издержки

Под трап секционными издержками понимают издержки функционирования темы обмена, или, говоря точнее, рыночной экономики, во что обходится соб рынка для обеспечения размещения ресурсов и передачи права ствещюсти. Подобные издержки неизбежны, они порождаются самим суще-"вованием обмена *(рис. 2.9)*.



Рис. 2.8. Функция организационной культуры *в* управлении



Рис. 2.9. Источники формирования и структура траисакционных издержек

Как свидетельствуют исследования западных экономистов, трансакционные издержки особенно велики на **начальном** этапе функционирования фирмы как коллективной собственности ее персонала. Впоследствии они окупаются в результате более эффективной системы стимулирования и управления. Поэтому начальный этап является тем порогом, для преодоления которого необходима помощь извне в виде льготных кредитов и государственных субсидий. Кроме того, меньшие по размерам фирмы легче вписываются в новые правовые отношения коллективной собственности и участие в управлении.

2.2,2. Общая схема функционирования рыночных институтов

Подводя итоги данной главы, можно сделать вывод о необходимости создания предсказуемой среды функционирования менеджмента организации. Взаимообусловленность норм и правил рыночного поведения, с одной стороны, и существование организации в совокупности социально-экономических правил, как процедуры координации усилий участников,— с другой, создают условия предсказуемости (или непредсказуемости) среды процесса принятия решений *{рис, 2.10)*.

В такой системе велика роль формальных правил, обязательных для каждого субъекта хозяйствования: свобода конкуренции, обязательность контрактов и надежность прав собственности. Однако создание, использование, **поддержание** и преобразование институциональной системы функционирования менеджмента организации требуют издержек.

Таким образом, трапсакционные издержки тем больше, чем выше неопределенность условий хозяйствования и ненадежность партнеров, и тем больше, следовательно] риски. Поэтому организация может или изменить эти условия (стратегии роста организации), или приспособиться к ним (стратегии выживания и адаптация). В той мере, и какой организация обладает властью рынка, она обладает и властью над институциональной средой.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие подходы *к* анализу рыночных институтов существуют?
2. Каково значение взаимообусловленности норм рыночного поведения хозяйствующих субъектов для менеджмента организации?
3. Как связано между собой развитие гражданского и имущественного права с основными характер: істиками рыночной экономики?
4. Чтобы цена товара на рынке смогла выполнить информационную и регулирующую функцию, недостаточно наличия одного лишь института частной собственности. Почему?
5. Какие организационные формы управления и способы взаимодействия субъектов рыночной экономики зарождаются па неорганизованном рынке?
6. Переход к той или иной форме участия работников организации *в* прибылях и совладении организацией не всегда связан со стремлением руководства к максимизации прибыли и повышению эффективности управления. Прокомментируйте эту точку зрения. .
7. Действует ли описанный А. Смитом рыночный механизм сегодня?
8. **Как** развитие регулирующих функций государства взаимодействует с рынком и передает в его пользу некоторые атрибуты экономической координации?
9. Б чем заключается экономическое значение оргапш аи ионной культуры для современного менеджмента организации?
10. В чем сущность и цели стратегии снижения трансакционных издержек функционирования рыночных институтов?

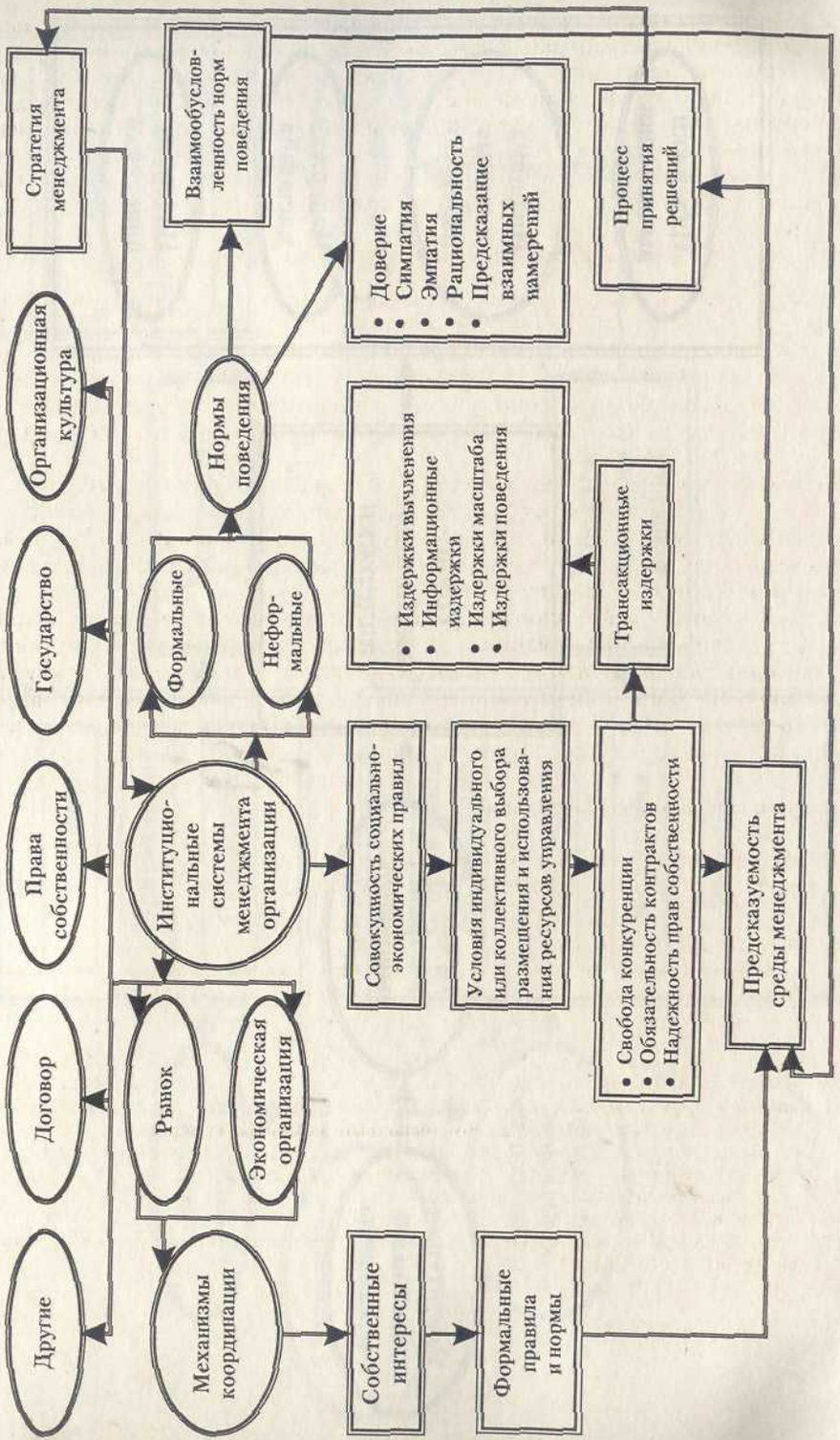


Рис. 2.10. Условия функционирования менеджмента организации

РЛЗЛЕЛ II. ФУНКинОНМЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕНЕЛЖМЕНТЛ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 3

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЙСТВИИ

3.1. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

3.1.1. Четырехмерная схема концепции менеджмента

Прелставители большинства управленческих **школ** концентрируют внимание на выявлении и установлении функциональных отношений между участниками **хозяйственной** организации, с одной стороны, и между организациями па рынке—с другой, возникающих в результате осуществления управленческой деятельности. Однако усиление взаимосвязанное™ всех сторон деятельности организации: производственной, финансовой, маркетинговой, технологической, социальной, экологической и других, а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений самой организации привело к формированию системного подхода к упраилепшо.

Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней деятельностью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой. Таким образом, элементы, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, на **что** делал акцент процессный подход, а все без исключения друг с другом связаны, оказывают друг на друга как непосредственное, так **и** опосредованное воздействие. В результате изменения в одном из них неизбежно'обусловливают изменения **в** остальных, а **в** конечном результате — во всей организации. Это требует комплексного решения любых ее проблем: больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных. Исходя из этого представления, Честер Бернард сформулировал основные функции менеджмента, которые заключаются в определении целей организации, поддержании связи между ее отдельными элементами и обеспечении их эффективного функционирования.

На рис. 3.1 показаны блоки модели менеджмента **и** направления их взаимодействия. При этом предполагается, что все компоненты блоков этой модели **в** той или иной мере свойственны всем функциям менеджмента, который, являясь деятельностью, направленной на достижение определенного конечного результата посредством принятия управленческих решений и процедур контроля, налагает на управляющую систему определенные обязанности, которые приведены в блоке «Процесс управления» и имеют прямое отношение **ко** всем компонентам двух других блоков данной модели.

Ключевые аспекты управления

Ниже перечислены некоторые важные аспекты управляющей системы, которые могут оказаться необходимыми при определенных условиях **или** же пронизывают весь процесс управления и его функциональные подразделения *(табл. 3.1):*



Рис. 3.1. Четырехмерная модель управления организацией

Таблица **3.1**

Ключевые аспекты деятельности современного менеджмента

Юпачсвые аспекты управлеЕшя
• **принятие управленческих решений**
• **разрешение проблем**
• **ведение переговоров**
• **связи с общественностью**
• **обмен информацией**
• **поведение участников внутри организации**
• **поведение организации на рынке**
• **экономическая, социальная и экологическая ответственность**

Процесс управления

Термин «менеджмент» зачастую может означать просто процесс управления, осуществляемый менеджерами для достижения целей организационной системы. Управление следует рассматривать как процесс, так как оно представляет собой ire единовременное действие, а непрерывные взаимосвязанные действия по формированию и использованию управленческих ресурсов организации для Достижения ею своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Главная функция управляющей системы состоит в определении, формировании решений постоянно возникающих проблем хозяйственной организации па соответствующем уровне управления, сборе, систематизации и анализе информации и воздействии на управляемую систему для достижения намеченных организацией целей. Она занята вовлечением всех ресурсов управленческой системы в конструктивный процесс аффективного использования. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций управления *(табл. 3.2).*

Таблица 3.2

Общий процесс управления

Процесс управления
• **постановка задач**
• **планирование и прогнозирование**
• **выработка деловой политики**
• **организация**
• **мотивация и сти!^улирование**
• **подготовка персонала управления**
• **контроль (учет и анализ)**
• **оценка и интерпретация результатов и тенденций**
• **проведение корректирующих мероприятий (обратные связи)**
• **мониторинг**

Функциональные подразделения управления

Главная задача управленческой деятельности — успешная реализация деловой политики организации. Но любое организационное подразделение (например, производство, сбыт и т. д.) не может решать эту задачу, действуя изолированно. В свое время идея тейлоризма была необычайно успешной. Она включала: проектирование товара и всего производственного процесса; **проектирование** действий, необходимых для осуществления производственного процесса, и отражение их в плане; обучение рабочих строго выполнять только то, что требует план; строгий контроль за выполнением плана; наличие группы изобретателей для постоянного совершенствования товара и технологических процессов. Но в результате формируется индустриальное общество, состоящее из неквалифицированных и не1"рамотпых рабочих, а управление в таком обществе выполняет лишь надзи-**рательную** функцию. Следовательно, менаду функциональными подразделениями организации должны быть налажены организационные взаимоотношения.

Управление функциональными подразделениями применяется в тех организациях, которые стремятся увеличить одновременно и конкурентоспособность, и прибыльность в условиях, для которых характерны все возрастающие внешние изменения и/или внутренняя сложность. Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи **интегральной** предпринимательской ответственности за определенную продуктивно-рыночную комбинацию *(Product/market combination)* на уровень подразделений фирмы. Созданные под-1разделения отчитываются непосредственно перед высшим руководством организации, и, как правило, они имеют одного руководителя. Концепция управления функциональными подразделениями содержит шесть принципов:

- децентрализация интегральной предпринимательской ответственности;
- организационный проект, ориентированный на потребителя;
- внутреннее предпринимательство (антрепренерство) через дерегулирование;
- децентрализация работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности;
- регулирование внутренних отношений на контрактной основе;
- синергия стратегического управления, корпоративной культуры и концепция «самоизучающей»[1] организации.

[1] Процесс, позволяющий организации выйти па одного круга о поведение, обеспечивающее успех — кризис — обновленная система **управления» и** перейти на следующий виток с новым стилем поведения, также обеспечивающим успех,— *Примеч. авт.*

В соответствии с принятыми понятиями **взаимоотношения** между функциональными подразделениями организации могут быть либо линейными по иерархической вертикали (например, с советом директоров), либо горизонтальными (например, с производством), либо линейно-функциональными (например, с сотрудниками, которые оказывают услуги или предоставляют консультации). В то же время **соединение** разработки стратегии организации и ее осуществления приводит к созданию функциональных подразделений, которые в наибольшей степени ориентированы на группы потребителей и которые могут работать быстро и эффективно. Например, сбыт, снабжение, производство и опытно-конструкторская работа могут быть наилучшим образом приспособлены к стратегии маркетинга. А стратегия маркетинга, в свою очередь, может способствовать оптимальному использованию возможностей этих функциональных видов деятельности *(табл. 33)*.

Таблица 3.3

Функциональные подразделения управления

Функциональные подразделения
• **производственная политика организации**
• **производство**
• **снабжение**
• **финансы**
• **маркетинг и сбыт**
• **обслуживание потребителя**
• **НИОКР**
• **сбор и обработка информации**
• **другие подразделения**

Механизм управления

Как известно, любой механизм — это приспособление для передачи и преобразования состояния, движения и скорости. В современной технике он определяется как система тел, в которой движение одного (ведущего) тела вызывает движение остальных тел системы. Таким образом, приспособление для передачи и преобразования системы в целом следует понимать как аппарат или порядок, движущий или преобразующий систему и ее элементы (подсистемы). Система управления хозяйственной организацией не является исключением из этого правила.

Можно определить понятие механизма управления как совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении. В более конкретном представлении определение понятия «механизм управления» можно построить следующим образом: механизм управления — это совокупность мотивов деятелыюстной активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия[1]. Если предположить, что разработка, принятие и выбор управленческих решений выступают центральным звеном системы управления организацией, тогда аппаратом или порядком, т. е. механизмом этой системы, является именно принятие решений. Иначе говоря, механизм принятия решений есть механизм управления организацией.

[1] *Короткое ЭМ.* Концепция менеджмента. М„ 1997. С. 91.

В понятие «механизм **управления**» следует включить «технологию^ процесса управления, т. с. рациональную последовательность использования властных, организационных, контрольных и информационных процедур выбора решений *(рис. 3.2)*.



Рис. 3.2. Процедуры механизма управления организацией

*3.1.2. **Понятие** и структура процесса управления*

•• В управленческой литературе существует множество определений понятия «процесс управления» п зависимости от выбранного того или иного ключевого момента.

В главе 2 данной работы сказано, что процесс управления является общей суммой всех функций управления. Выполнение функций управления требует определенных затрат времени и сил, в результате -которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия процесса управления. Таким образом, под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов в продукцию или услуги[1].

В этом определении подчеркивается центральный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления организацией, а также его связь с функциями для их реализации ресурсами. По сути дела, такое определение процесса управления совпадает с определением Анри Файоля понятия «управление», т. е. административной функции. По определению Файоля, управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

[1] Управление Организацией / Под ред. З.П. Румянцеппй, А, Г. Поршнева, Н. А. Соломатина. М., 1999. С. 77-78.

Широко используется и другое определение процесса управления, в котором **в** качестве его ключевого момента рассматриваются не функции управления, а управленческое решение, па разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Процесс управления представляется, согласно этому подходу, как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и **организацией** выполнения принятых решений, В таком подходе **управленческий** процесс рассматривается в составе трех блоков: моделирование состояния **объекта** управления на основании поступающей от него информации; разработка и принятие управленческих решений; организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан со «входом черного ящика* производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

По мнению некоторых авторов, 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. При выполнении функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и координируя все происходящие в ней процессы.

Процесс управления — это одна их четырех подсистем управления (методология управления, процесс управления, структура управления, техника управления) и представляет; систему коммуникаций; разработку и реализацию управленческих решений; информационное обеспечение.

Понятие «процесс управления» отражает динамическую сторону управления—это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую.

В обобщенном представлении процесс управления — это комплекс изменений, которые происходят в управлении **в** определенные промежутки времени. В рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени это формирование **и** осуществление воздействия. Если эти изменения рассматриваются по большим промежуткам времени, то процесс управления характеризует функционирование и развитие системы управления. В практическом отношении процесс управления можно понимать как ряд операций, осуществляемых в управлении в их определенной последовательности и комбинации. В обоих аспектах процесс управления представляет собой процесс осуществления функций менеджмента.

Этапы процесса характеризуют процессуальные функции управления. Управление организацией возможно лишь при- определенной последовательности и определенном наборе операций. Однако анализ практической деятельности управления показывает, что одни и те же операции могут использоваться для разных задач и в реализации разных функций управления *(рис. 33)*.

Цель управления является исходным этапом процесса управления. Какой бы она ни была, ясной или размытой, явной или неявной, она всегда существует как начальный этап оценки ситуации и выработки управленческих решений, как первый этап процесса управления. Ситуация характеризует второй этап процесса управления. Ситуация — это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели. Третий этап управления — это этап определения проблемы. Последний, четвертый этап управления —это этап управленческого решения.

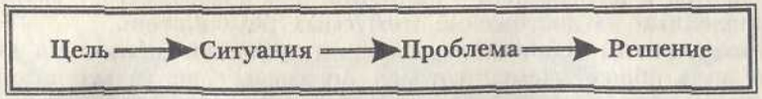


Рис. 3.3. Этапы процесса управления[1]

[1] *Короткое Э. М.* Концепция менеджмента. С. 70.

В этой **циклически** развивающейся управленческой деятельности находятся четыре элемента процесса управления: цель, ситуация, проблема и ее решение. **Цель — это** идеальный образ желаемого, возможного и **необходимого** состояния **управляемой** системы, это представление о том, чего организация хочет достичь. Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество разнообразных **про*** тиворечий. Их разрешение приближает ситуацию к цели. Все **противоречия** связаны между собой. Потому для единичного акта воздействия, который **формируется** в процессе **уиравления,** необходимо найти главное противоречие, его разрешение обеспечит **и облегчит** разрешение всех остальных. Противоречие, на разрешение которого главным образом преимущественно и направлено воздействие, и называется проблемой. Проблема в процессе управления — это главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации и направлении принятой цели; или основное несоответствие фактического состояния управляемого объекта (ситуации) желаемому или запланированному **(дели).**

В связи с отклонением (хотя управление осуществляется и должно осуществляться независимо от того, есть отклонение или нет) от плановых (или нормативпых) 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 и нормативов. Необходимость введения изменений, требующих для своей реализации ресурсом и времени, должна быть обоснована анализатором 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 и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы *(рис. 3.4).*

Таким образом, процесс управления состоит из трех составляющих: обнаружение и анализ ситуационных факторов воздействия на организацию, т. е, среда управления организацией; определение проблемной ситуации, т. е. процесс воздействия на проблемную ситуацию *(рис. 3.5).*

Поскольку процесс управления представляется как совокупность действий, связанных с анализом ситуационных факторов окружающей среды управления, постановкой цели или целей управления, выявлением **и** идентификацией проблемной ситуации, поиском и выбором альтернатив, то организация выполнения принятых решений и получение результатов управленческой деятельности являются неотъемлемой частью процесса управления *{рис. 3-6).*

Управление организацией в целом следует рассматривать как процесс, состоящий из совокупности циклических действий, так как оно представляет собой не единовременное действие (цикл), а непрерывные и последовательные взаимосвязанные действия (циклы) по формированию и эффективному использованию управленческих ресурсов и возможностей организации для достижения конкретных результатов или целей. Отсюда результаты первого цикла процесса управления оказывают влияние (позитивное и/или негативное) на **ре-**зультаты второго цикла управленческого процесса и т. д. *(рис. 3.7).*

Концепция процесса управления включает множество разнообразных аспектов действий и операций. В то же время управление организацией не может быть пассивным и адаптивным — напротив, оно подразумевает активные действия, направленные на достижение требуемых результатов[1].

Всю совокупность действий и операций процесса управления можно представить в виде общей схемы, которая показывает не только этапы процесса управления, но и их взаимоотношения, направление действия и последовательность операций и процедур воздействия *(рис. 3.8).*

[1] *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. С. 25.



Рис. 3.4. Понятие проблемной ситуации



Рис. 3.5. Общие составляющие процесса упрацления



Рис. *3.6,* Элементы процесса управления

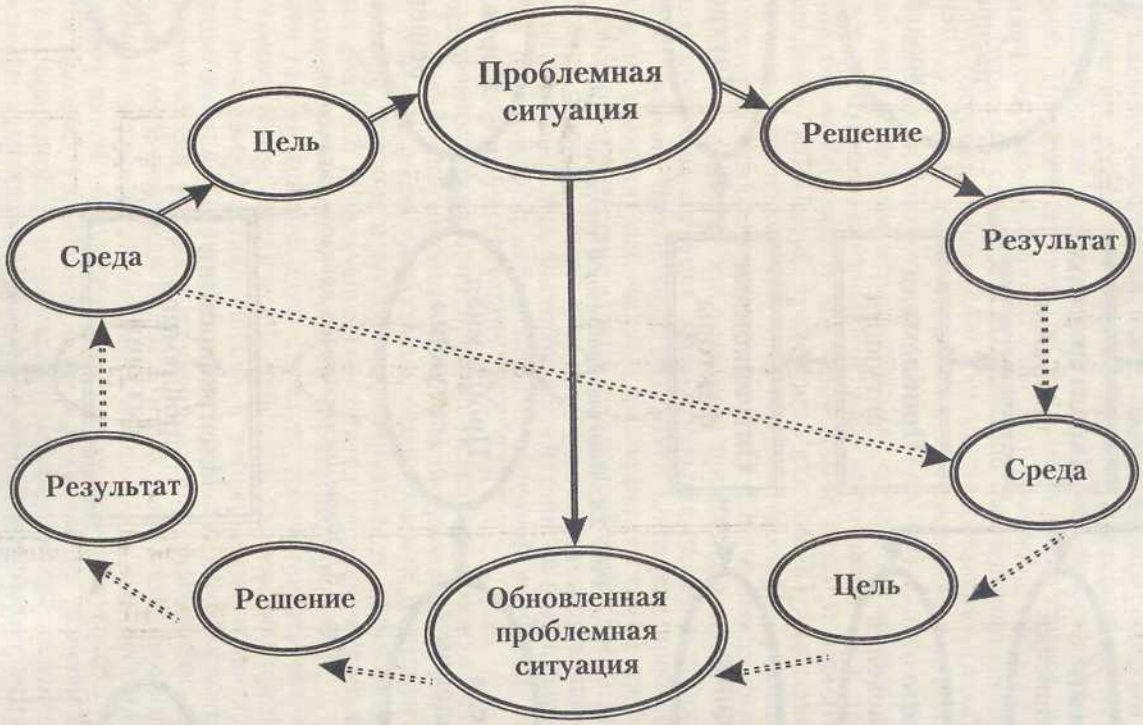


Рис. 3.7. Цикличность **процесса управления**

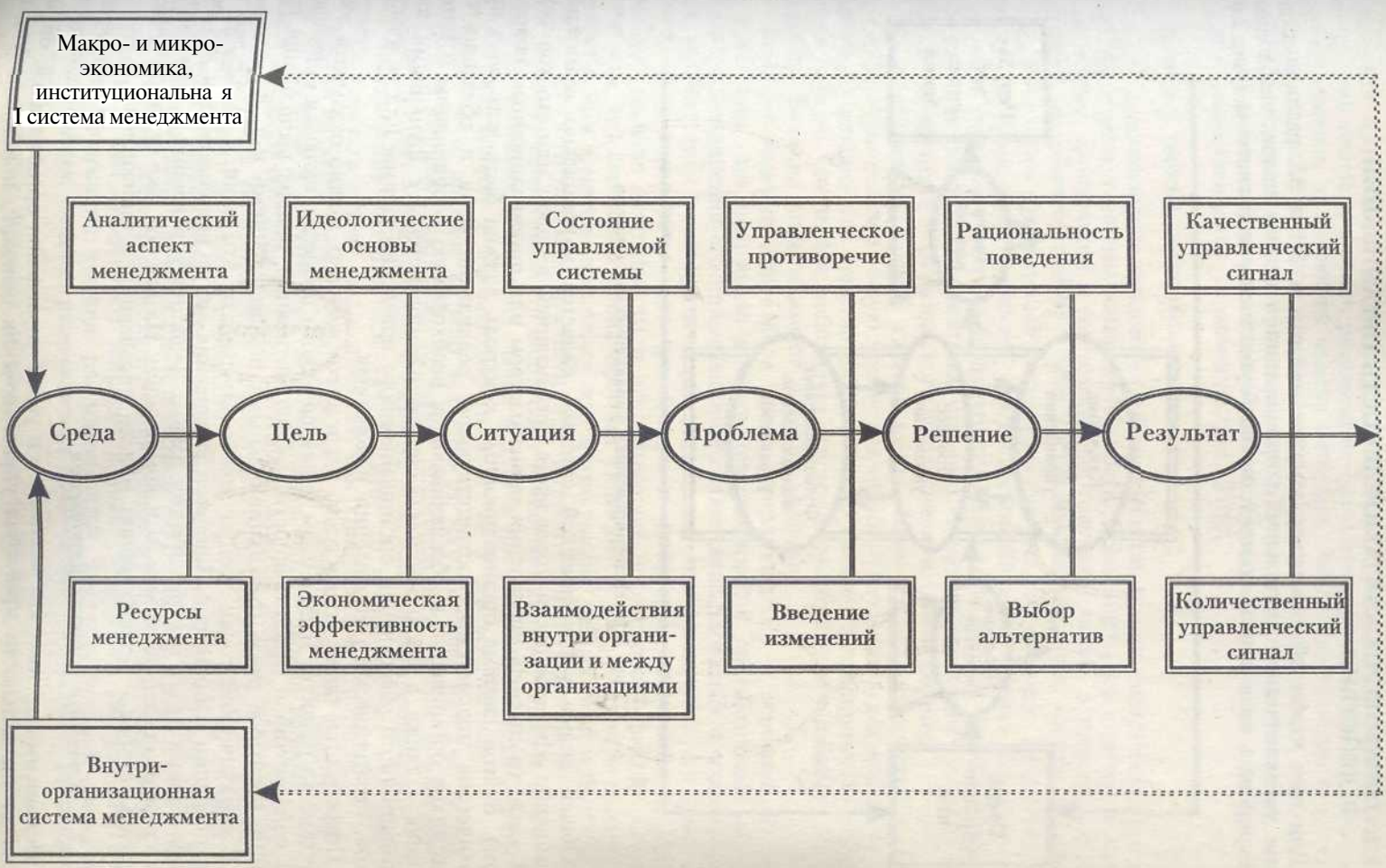


Рис. 3.8. Общая схема действий и процедур процесса управления

3.2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ДЕЙСТВИИ

Для того чтобы объединить **рассматриваемые в** п. 3.1 и 3,2 различные аспекты управленческой **Деятельности организации** п единое целое, необходимо интегрировать их в рамках **соответствующей** управленческой системы *(рис. 33)*.

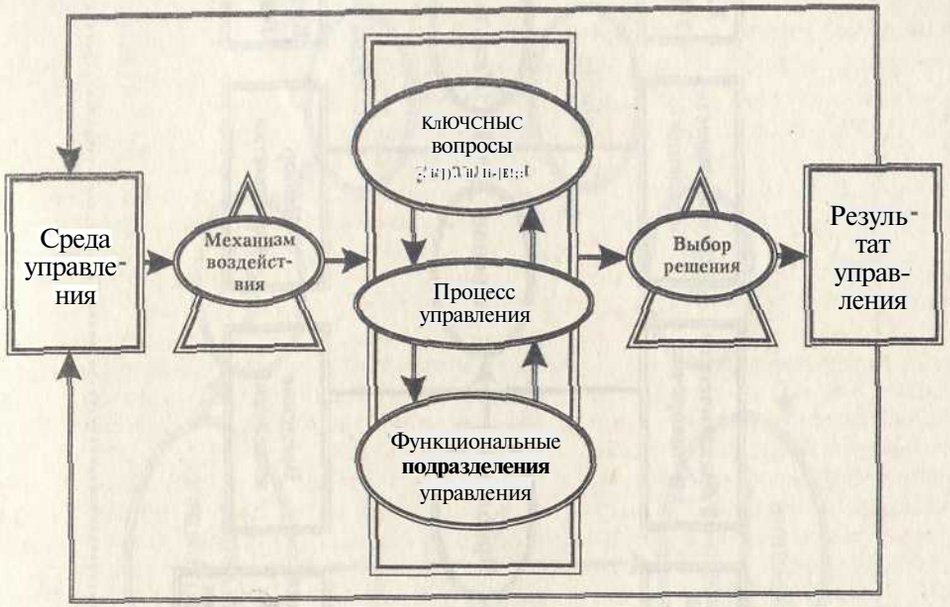


Рис. 3.9. Интегрированная управленческая система

Общей целью управленческой системы является максимально возможное повышение эффективности управления организацией в целом или его конкретной части (например, управления производством или организационным поведением). В этой системе организационный контроль должен быть встроен в *ж*-рархичеекие подсистемы, соответствующие реализации прав и обязанностей участников организации и обеспечивающие необходимую координацию и интеграцию, а также в информационно-справочные подсистемы с функциями информационного обеспечения организационного поведения фирмы или ее участников, стратегического управления и контроля.

Потребуются также полсистемы, посредством которых можно оказывать воздействие на развитие и динамизм управленческого процесса, включая определение полномочий и ответственности, анализ мотиваций, анализ выполнения решений, обратную связь с функциональными подразделениями и т. д.

С практической точки зрения можно утверждать, что одни и те же действия, операции и процедуры процесса управления могут использоваться для решения разных задач и в реализации разных функций управления в определенной степени последовательности и комбинации. На *рис. 3.1* уже были охарактеризованы стороны четырехмерной модели управления организацией.

3.2.1. Ключевые вопросы управления

Независимо от того, как оценивается успех управления организацией, он зависит от правильности принятых управленческих решений, понимания управленческой проблемы и путей ее решения. Как целое процесс управления — от постановки целей до оценки результатов — неизбежно распадается на отдельные звенья цепочки, включающей анализ ситуации, выявление проблем и путей их решения, а также принятие решений па всех уровнях управления, с учетом социальной ответственности организации. Здесь из множества ключевых вопросов управления сосредоточим внимание на вопросах постановки целей и социальной ответственности управления *(рис. 3.10)*.

Видение, миссия, цели организации

Само существование экономической организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о трех составляющих: видении, миссии и целях.

Видение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение—это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического управления и цианирования.

Видение можно назвать связью между бизнесом и корпоративной культурой, которая создает общую шкалу для оценки результатов деятельности персонала. Очевидно, что понятие видения тесно связано с предпринимательством в том смысле, что первое мобилизует огромную энергию как у лидеров, так и у занятых. Великие лидеры имеют великие видения.

Понятие видения длительное время использовалось в основном в науке о поведении, что подрывало к нему доверие многих прагматичных лидеров. По мере расширения его применения оно стало использоваться в организациях, где господствуют технократические тенденции, что уменьшает его достоверность. Ведь технократы — это экономисты и инженеры, нацеленные на рациональное ведение деятельности и игнорирующие человеческий фактор. Следует отметить, что сильная сторона понятия видения состоит именно в акценте на человеческом факторе, поскольку оно зримо рисует весьма благоприятную ситуацию для сотрудников организапии и потребителей результатов ее деятельности. Поэтому важно избегать включения в видение количественных целей типа прибыли на капитал, доли на рынке и других показателей, которые делают видение тривиальным и значительно снижают силу его воздействия.

Кроме того, видение должно исходить от того- человека или тех людей, которые его вырабатывают. Оно не может делегироваться другим руководителям, которые, в свою очередь, будут с пафосом и вдохновением передавать его дальше. Определение видения как мечты имеет то преимущество, что довольно просто отличать его от таких понятий, как концепция и стратегия.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил *в* организации, с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим (чаще всего это пять лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда, Так же как и видение, миссия дает общее направление деятельности организации.

Вместе с тем существуют широкое и узкое понимание миссии[1]. В случае Широкого понимания миссия рассматривается как *констатация философии и предназначения, смысла существования организации*. Философия организации

[1] *Вихансий О. С, Наумов А. М.* Менеджмент. С. 156-158.

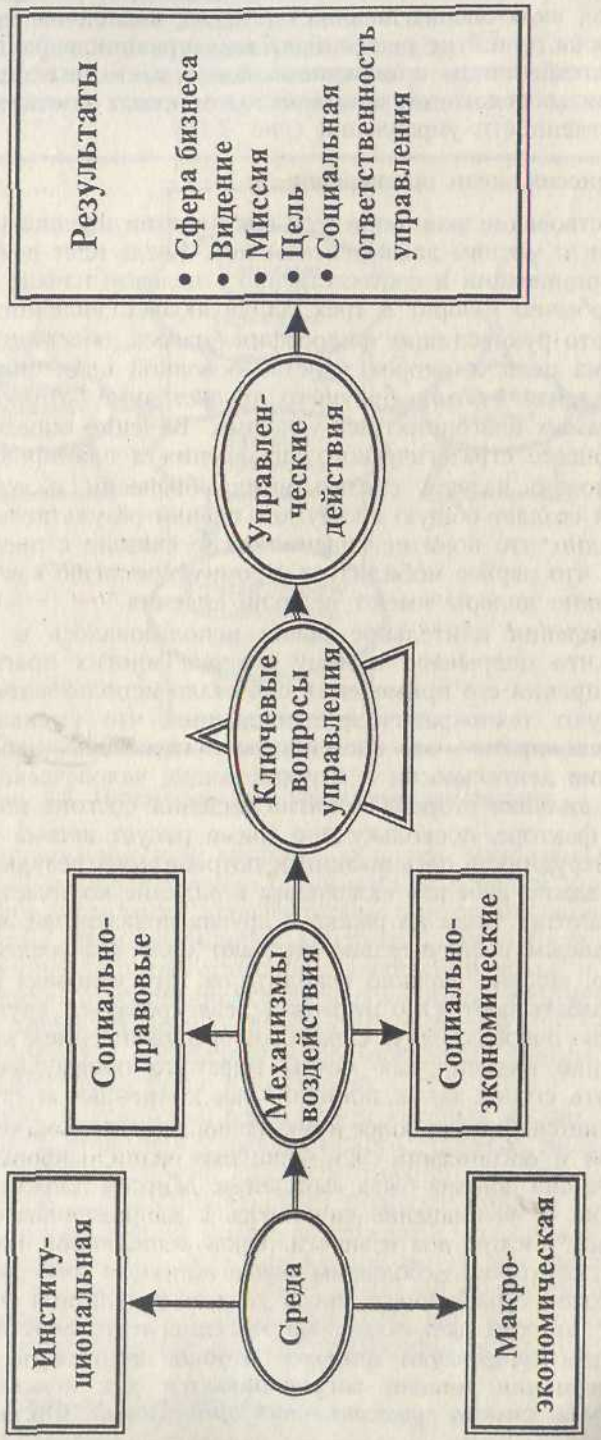


Рис. 3.10. Общая схема ключевых вопросов управления организацией

определяет ценности, **верования** и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается предназначения, то оно может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить в организации и в среде ее функционирования.

При узком понимании значения миссии она рассматривается как *сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация,* т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Выбор *цели управления* является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития организации, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Иными словами, цель является тем самым стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Если миссия-задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т. с., говоря иначе, *цель — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Цель в отличие от миссии выражает отдельные конкретные направления деятельности организации. Важность определения целей организации связана с тем, что они[1]:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Этапу определения целей организации предшествуют этапы определения миссии организации и системы ценностей, которых она придерживается. Непосредственное влияние на выбор целей оказывает стратегия развития организации. Их результатом становится определение приоритетов, которых придерживается организация при выработке целей, определяющих желаемое состояние, к которому она стремится. Приоритеты позволяют выявить основные направления деятельности организации, которые она считает наиболее важными и которые стремится реализовать в первую очередь. Определению приоритетов предшествует обычно работа по определению перечня наиболее важных направлений деятельности организации. Сначала, как правило, формируется предварительный перечень наиболее важных направлений деятельности организации. Решающую роль в их формировании играет высшее руководство организации. В зависимости от ситуации и внутренней организационной культуры принимать участие в формировании целей организации и, следовательно, приоритетов могут также ее работники, деловые партнеры, приглашаемые специалисты-эксперты, потенциальные потребители и другие субъекты, которые могут влиять на выработку ее стратегии или которые заинтересованы в эффективной деятельности и процветании организации.

[1] См.: *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М., 1997. С. 84.

Деятельность экономической **организации** объективно очень разнообразна, потому, как указывает известный специалист по менеджменту П. Ф. Друкср, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей,* представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархическою построения целей в организации состоит **в** том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются **цели роста организации.** Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этим темпам роста могут устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Процесс *установления целей* в различных организациях проходит по-разному. Б одних организациях установление целей полностью централизованно, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер — между полной централизацией и полной децентрализацией. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, например на **нижних** уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление,

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализации установления целей. При одной — процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели на основе того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей **яв-**, ляется то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1) выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
2) установление целей для организации в целом;
3) построение иерархии целей;
4) установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние окружающей среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также зависят от состояния среды. Однако отсюда никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде, При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, *а* каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявить тенденции, характерные для процессов развития УКОНОМИКИ, социальной и политической сфер, науки и техники.

Конечно, правильно предусмотреть вес невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовыми к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить, что́ из. широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокруже'ния, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение при выборе целей всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных,, целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом движения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им необходимо достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Процесс формирования целей может быть организован, например, таким образом: сначала формируется генеральная цель —цель нулевого уровня, а затем последовательно цели более низких иерархических уровней, «раскрывающие» непосредственно предшествующие им цели более высокого иерархического уровня.

В процессе формирования целей можно использовать такие подходы, как аналитическое изучение, каузальный эмпиризм. *Аналитическое изучение* предполагает построение модели изучаемой системы для получения более четкой картины о входных и выходных переменных. Такой анализ позволяет получить более четкое представление о целях соседних иерархических уровней. Подход *каузального эмпиризма* предполагает наблюдение за процессом принятия решений и выявление целей различного иерархического уровня в результате таких наблюдений.

Процесс формирования целей может идти и в противоположном направлении: от целей менее высокого иерархического уровня к целям более высокого иерархического уровня («снизу вверх*). При таком подходе может быть использован метод *составления аналитических обзоров,* поскольку он может дать много целей более низких иерархических уровней, которые впоследствии обобщаются до уровня целей более общего характера. В то же время возникают проблемы с количественным выражением целей. Но для эффективного управления организацией решение этих проблем необходимо.

Оценить степень достижения цели можно лишь с помощью соответствующего критерия. Критерий **должен,** с одной стороны, адекватно отражать степень достижения цели (все основные аспекты), а с другой стороны, быть измеримым. В частности, это может быть количественный показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности предприятия; это может быть критерий, позволяющий использовать для получения количественной оценки качественную оценку состояния объекта; это может быть информация, позно-**ляющая** проранжировать состояние объекта по предпочтительности. В то же время критерий должен позволять оценивать именно степень достижения цели, к которой стремится организация.

Многие критерии, которые используются для оценки степени достижения цели, носят объективный характер, для которых существует понятная шкала и уровень значения этого критерия однозначно определяется. Однако в ряде случаев можно лишь воспользоваться субъективными критериями, которые соответствуют системам ценности управленца.

Таким образом, **чтобы** система целей, сформированная организацией, была измеримой, необходимо, чтобы существовал набор критериев, а для каждого критерия—соответствующая ему шкала, которые позволяют определить степень достижения каждой из целей. Только при наличии такой системы критериев и шкал, а также при наличии коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит, и соответствующих **им** критериев, можно эффективно осуществлять процесс управления. Действительно, устанавливать наличие значительных отклонений в ходе реализации принятых управленческих решений, осуществлять их корректировку, в полной мере задействовать механизм обратной связи можно лишь,, при наличии эффективного инструментария.

Если деятельность организации достаточно сложна и разнообразна и цели, к достижению которых она стремится, представлены в виде дерева целей, то в виде дерева могут быть **представлены** и критерии, с помощью которых оценивается степень достижения целей, входящих в состав дерева целей. Такое представление системы критериев позволяет более эффективно отслеживать ход реализации поставленных организацией целей.

Формирование дерева критериев наиболее целесообразно осуществлять параллельно с формированием дерева целей организации *(рис. 3.11).*

Одновременный процесс формирования дерева целей и дерева критериев способствует более точному определению целей, стоящих перед организацией- Дополнительную информацию при формировании целей дает определение спо-**соба** оценки их достижения. Структура дерева критериев аналогична структуре дерева целей организации.

После того как сформированы цели, стоящие перед организацией, и критерии, позволяющие оценить степень их достижения, необходимо определить задачи, решение которых позволит организации реализовать поставленные цели. Задачи в виде конкретных заданий ставятся перед непосредственными исполнителями. При этом задание должно быть ясно и четко сформулировано, чтобы, с одной стороны, у исполнителя была полная ясность, как задание должно **выполняться,** а с другой стороны, чтобы была возможность проконтролировать ход и результаты его выполнения.

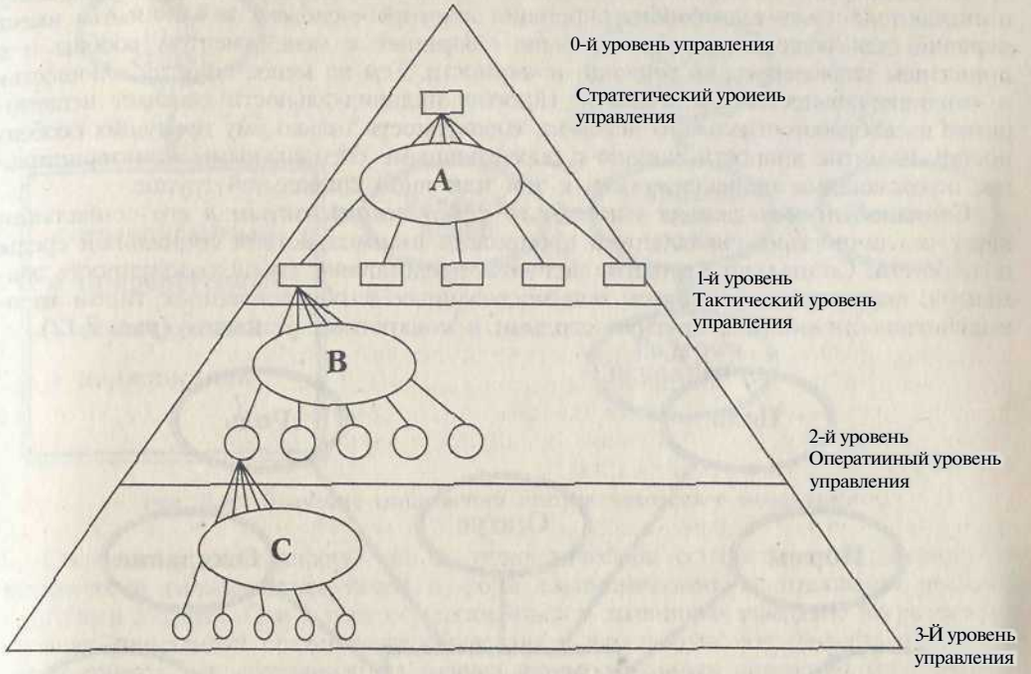


Рис. 3.11. Дерево целей и критериев их отбора (A, B, C — критерии отбора целей)

Особую роль как при определении целей, стоящих перед организацией, так и при определении задач и заданий по реализации поставленных целей играет ресурсное обеспечение. При этом при **формировании** стратегии и тактики организации должны учитываться не только ресурсы в обычном понимании, но и в обобщенном смысле, т. е. и материалы, и технологии, и люди, и **информация,** а также имеющиеся деловые связи, положение на рынке и т. д. Часто организации в зависимости от конкретной ситуации испытывают -недостаток в ресурсах. Так, если цели влекут большие материальные затраты, то приходится ограничиваться теми целями и средствами их достижения, которые укладываются в бюджет организации.

Одним из основных умений современного управленца является умение рационально распределить и воспользоваться **имеющимися** в распоряжении организации ресурсами. Проблема рационального распределения ресурсов является одной из основных проблем планирования деятельности современной организации. Однако никогда не следует забывать о том, что основной смысл постановки любой цели — в ее достижении. А достигнута цель может быть только при условии эффективной реализации планов, в соответствии с которыми организация действует.

Социальная ответственность управления

Термин «социальный» имеет двоякий смысл. В широком смысле он означает общество в целом. При таком определении понятие «социальное» тождественно понятию «общественное*. В узком смысле термин «социальный» означает наличие социальных связей между людьми. Социальные связи характеризуют взаимодействие индивидов и групп индивидов, преследующих определенные социальные цели в конкретных условиях места и времени.

В социологии понятия «человек» и «**личностью** относят к одному объекте и считают их синонимами. Интерпретация понятий «человек» и «личность* имеет значение для решения многих проблем, связанных с менеджментом вообще **и** с принятием управленческих решений в частности. Тем не менее понятия «личность» и «индивидуальность*- различаются. Понятие индивидуальности означает неповторимое своеобразие отдельного человека, совокупность только ему присущих особенностей. Понятие личности связано с определенными специальными характеристиками, отражающими принадлежность к той или иной социальной группе.

Социальный менеджмент имеет дело с человеком, взятым в его социальном качестве, личностью, управлением процессами взаимодействия социальной среды и личности. Социальное качество человека представляет собой совокупность элементов, определенным образом взаимосвязанных и обусловленных типом взаимодействия личности с другими людьми в конкретных условиях *(рис. 3.12)*.

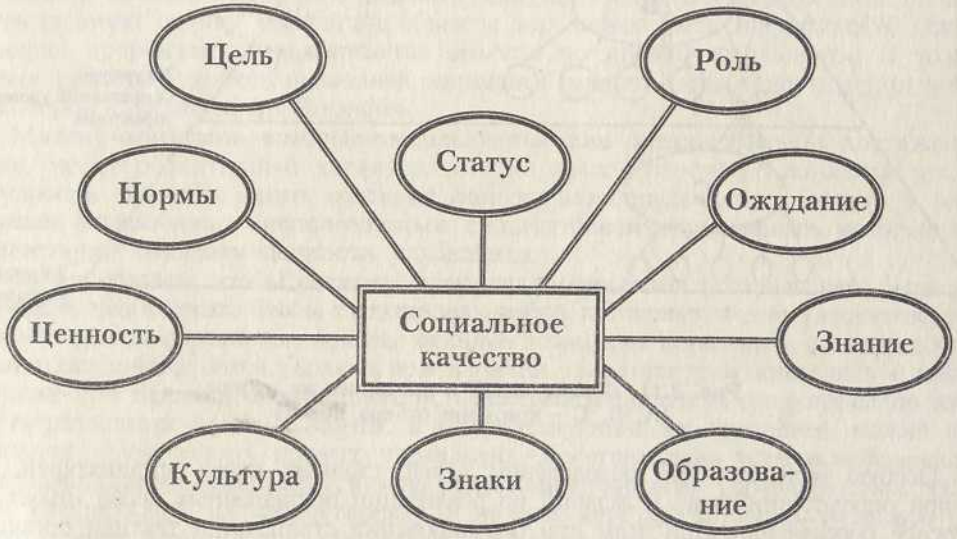


Рис. 3.12. Совокупность элементов социального качества человека

Социальный статус и социальная роль имеют важное значение В менеджменте. Социальный статус характеризует место, которое индивид занимает в системе социального качества. Он выражается во внешнем поведении и облике, во внутренней позиции, например ценностных ориентациях, мотивациях и т. п, *(рис. 3.13)*.

Таким образом, индивид, имеющий определенный социальный статус, играет соответственную роль ъ социальной системе. Это имеет значение для разработки и обоснования управленческих решений. Предписания, ожидания, пожелания и другие ролевые требования воплощаются в конкретных социальных нормах, группируемых вокруг социального статуса: описание типа поведения, соответствующего определенной роли предписания (требования), связанного с данным поведением; оценка выполнения предписанной роли; санкции (социальные и экономические последствия). **Социальные** санкции служат одним из методов социального регулирования. Опосредующим звеном между целями общества и личности выступает социальная система. Она представляет собой взаимосвязанную систему социальных статусов, ролей, которые исполняют входящие в нее члены. Для социального менеджмента важно поведение человека, который является объектом социальных отношений, т. е. действий, имеющих место со стороны общества и его институциональной системы.

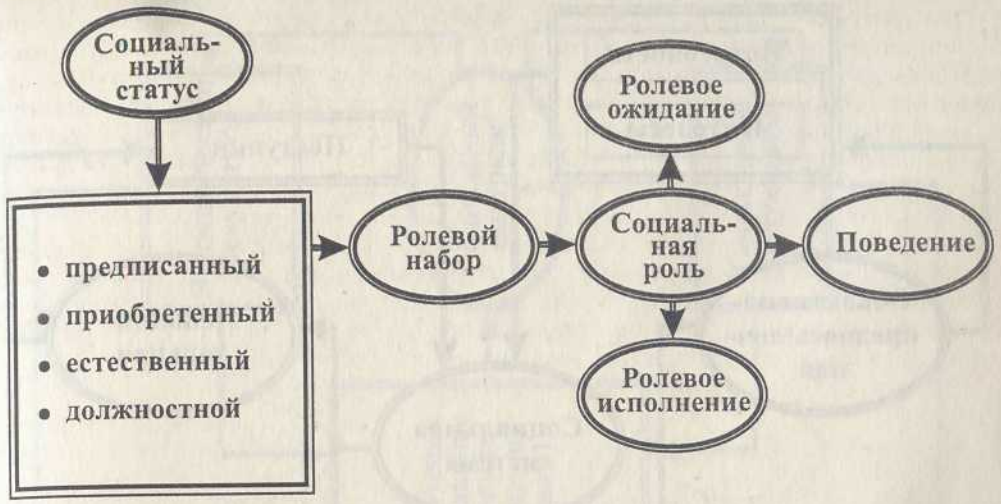


Рис. 3.13. Значение социального статуса человека в менеджменте

Социальная деятельность, как и управленческая, осуществляется **посредствам** исторически сложившихся типов и форм взаимодействия и отношений человека с другими людьми. Она может осуществляться в различных сферах и на различных уровнях социальной организации общества, и, как любую деятельность, ее можно рассматривать как состоящую из разных взаимосвязанных подсистем *(рис. 3.14)*.

Социальные процессы связаны с социальными отношениями между индивидами и социальными группами как носителями конкретных видов деятельности, различающимися социальными позициями и ролями **в** жизни общества, т. е. с определенными видами общественных структур и соответствующих им общественных отношений.

Следует заметить, что все модели человеческого **поведения,** использованные в разнообразных учениях об экономической жизни общества, обязательно строились на представлениях о человеке как субъекте экономической жизни и его социальных качествах. Эти представления порой либо упрощались до известной модели «homo economicus» Лдама Смита, где из всех человеческих качеств оставалось лишь стремление к материальной выгоде, либо чрезмерно усложнялись, как, например, в психоаналитической модели иррационального, **раздираемого** страстями и инстинктами индивида-одиночки. Однако если системообразующим концептом в теории социально-экономических систем остается «конкретный эмпирический **индивид**» и его поведение, то общие закономерности социального управления оказываются независимыми по отношению к содержанию и инструментальному оформлению человеческой деятельности. Что касается специфических особенностей поведения субъектов управленческой деятельности, то они определены условиями организации **общественного** производства, т. с. совокупностью действий элементов институциональной системы менеджмента организации.

Воздействие факторов окружающей среды менеджмента на поведение организации или ее участников выражается во все усиливающемся **требовании** проявлять социальную сознательность и ответственность, подотчетность интересам общества. Проведение и повышение социальной ответственной управленческой деятельности оправдано не только с моральной, но и экономической точки зрения. Соблюдение всех норм и правил рыночного поведения — моральных, юридических и экономических — делает возможным заключить и исполнять рыночное **соглашение** или сделку, что, в свою очередь, обеспечивает достижение чистого социального выигрышу *(рис. 3.15)*.



Рис. 3,14. Социальная система деятельности человека в менеджменте

Совокупность воздействия этих правил и норм поведения вынуждает обращать особое внимание на оценку возможных последствий принятых управленческих решений для общества и окружающей среды в целом или состояния отдельных сфер. Например, в области предложения потребительских товаров, услуг и рабочих мест главным, требованием к менеджменту является согласование деятельности с изменениями социальных ценностей, приоритетов и понимания качества жизни. При этом вовсе не обязательно, чтобы все указанные факторы находились под контролем отдельных менеджеров или организаций, но крупные организации или их общественные объединения, как правило, в состоянии осуществлять такой контроль.

3.2.2. Процесс управления

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими **задачи** находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Цели и задачи управления являются отправным пунктом для определения типов и масштаба управленческой деятельности, которые обеспечивают их достижение. Все непрерывные взаимосвязанные действия по **формированию** ресурсов организации для достижения ею своих целей называются *управленческими функциями*. В данном параграфе речь идет о фу7гкциях, которые являются составными частями любого процесса управления, и о взаимосвязи между ними. В дальнейшем будут рассмотрены история, виды, содержание и механизмы взаимосвязи этих функций подробнее.

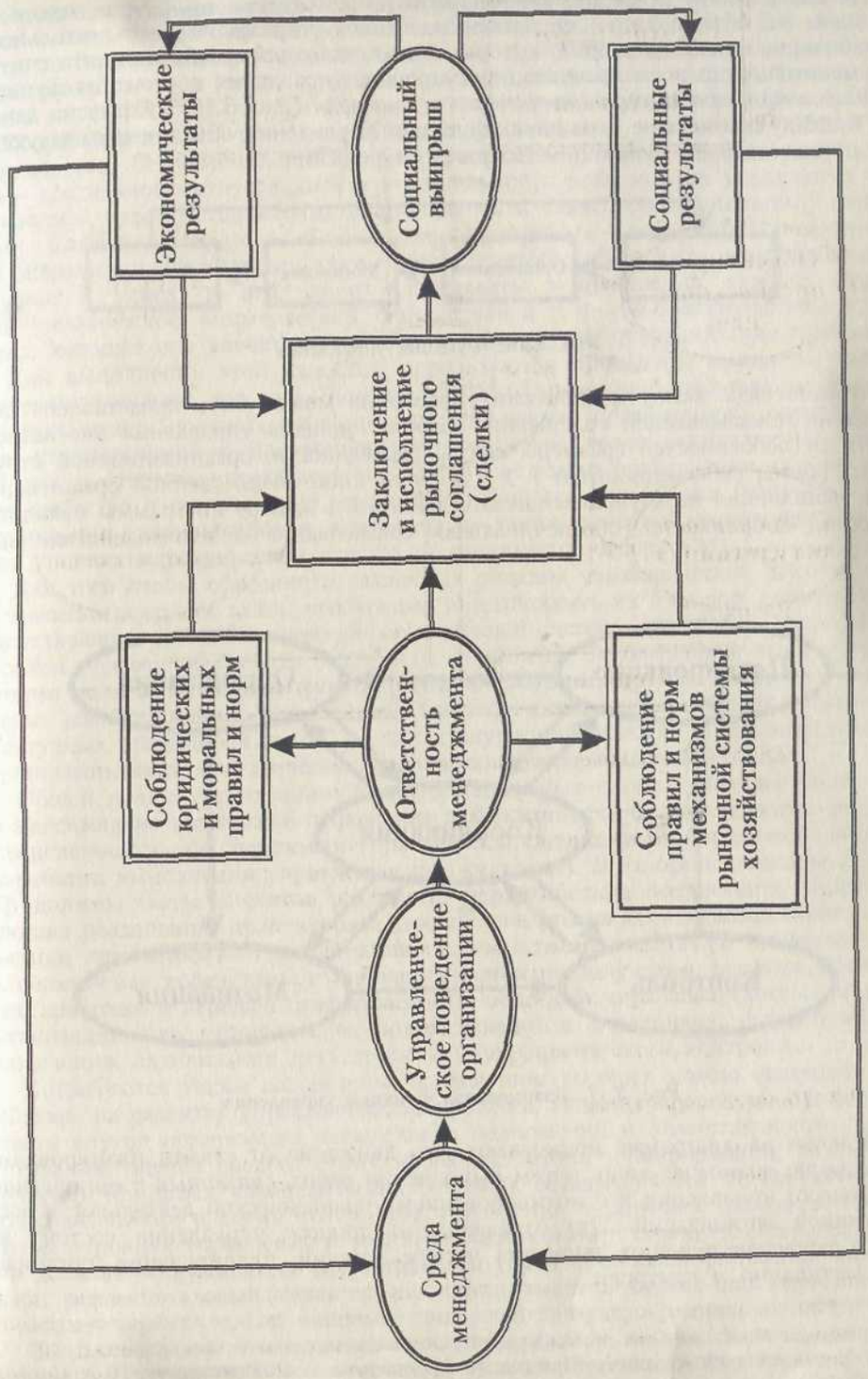


Рис. 3.15. Общая схема ответственности менеджмента организации

В книге М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям: процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля* (рис, 3.16)[1]. Согласно данному подходу эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

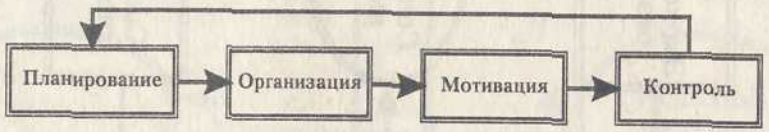


Рис. 3.16. Функции управления

Взаимосвязь между функциями управления может быть представлена диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления вне зависимости от особенностей {размера, сферы деятельности, организационной структуры, формы собственности и т. д.) той или иной хозяйственной организации. Для выполнения всех управленческих действий в центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных *(рис. 3.17)*[2].



Рис. 3.17. Взаимосвязь **функций** управления

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса управления и с мотивированием управленческой деятельности всех участников организации. Это означает, что процесс управления состоит из строго последовательного движения четырех стадий: планирования, организации, мотивации и контроля.

---

[1] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер, с англ. С. 72.

[2] Управление организацией /Под ред. А. Г. Поршнева, 3. П. Румянцевой, II. А. Соломатина. С. 71.

Однако если предположить, что функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, то стрелки между этими функциями не означают направление управленческого воздействия, а лишь последовательность выполнения работ, поэтому их можно не указывать, оставляя стрелки управленческого воздействия *(рис. 3.19)*.

Координация — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в деятельности всех звеньев управления организацией путем установления рациональности связей (коммуникаций) между ними. Согласно теории А. Файоля, координировать — это значит согласовать все операции в предприятии таким образом, чтобы обеспечить его функционирование и успех; и это значит — учитывать в отношении каждой операции — технической, коммерческой, финансовой и т. д.— те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций предприятия.

Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, так как с помощью этих процедур устанавливается взаимодействие между подсистемами системы управления организацией, осуществляется использование и маневрирование ресурсами, четко определяются обязательства и ответственность всех звеньев и участников организации, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, активизации и контроля), а также действий руководителей на всех уровнях иерархической структуры организации *(рис. 3.18)*.

Для того чтобы объединить различные стороны управленческой деятельности организации в единое целое, необходимо интегрировать их в рамках логически соответствующей организационно-информационной системы *(рис, 3.19)*. Менеджмент в целом призван обеспечить разработку, управление и укрепление этой системы, которая должна выполнять функции, обеспечивающие учет как внешних условий среды хозяйствования организации (политических, экономических, правовых, культурных, традиционных и т. д.), так и внутренних условий среды менеджмента (организационных, поведенческих, технических, иерархических и т. д.).

Общей целью организационно-информационных систем управления является максимально возможное повышение эффективности бизнеса в целом или его определенной части (например, управления производством, управления риском, разработки выполнения управленческого решения). В их организационный контур должны быть встроены различные иерархические подсистемы, соответствующие разделению прав и обязанностей участников организации и обеспечивающие необходимую координацию и интеграцию, а также информационно-справочные подсистемы с функциями поиска, получения, анализа, накопления, хранения и передачи информации по вопросам управленческого поведения организации или отдельных ее подразделений и участников, стратегического управления, активизации деятельности и управленческого контроля.

Потребуются также подсистемы, посредством которых можно оказывать воздействие на развитие управленческого процесса, включая процедуры применения власти внутри организации, определение полномочий и ответственности, анализ мотиваций, оценку средств стимулирования, ценности информации, анализ выполнения принятых управленческих решений, обратную связь со структурными подразделениями и всеми функциями управления, подготовку персонала на различных уровнях управления и развитие организации в целом. Все эти потребности должны обслуживаться эффективными управленческими системами, которые носят вспомогательный характер для организации в целом или определенной управленческой функции, например для стратегического планирования.

Таким образом, последовательность, содержание и зависимости действий и функций, осуществляемых в процессе управления, определяют характер механизмов управленческого воздействия *(рис. 3.20)*.

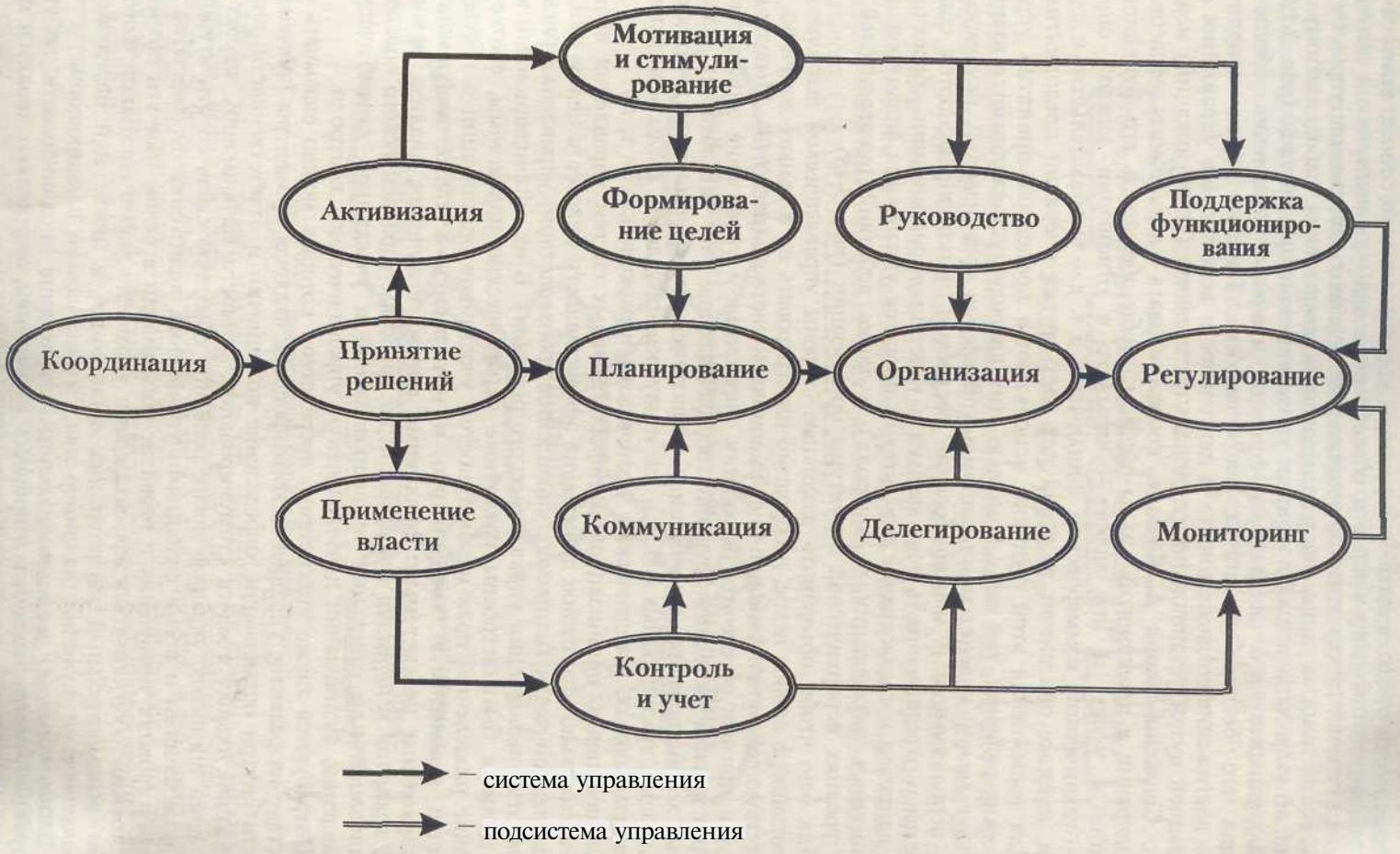


Рис. 3.18. Функция координации в процессе управления

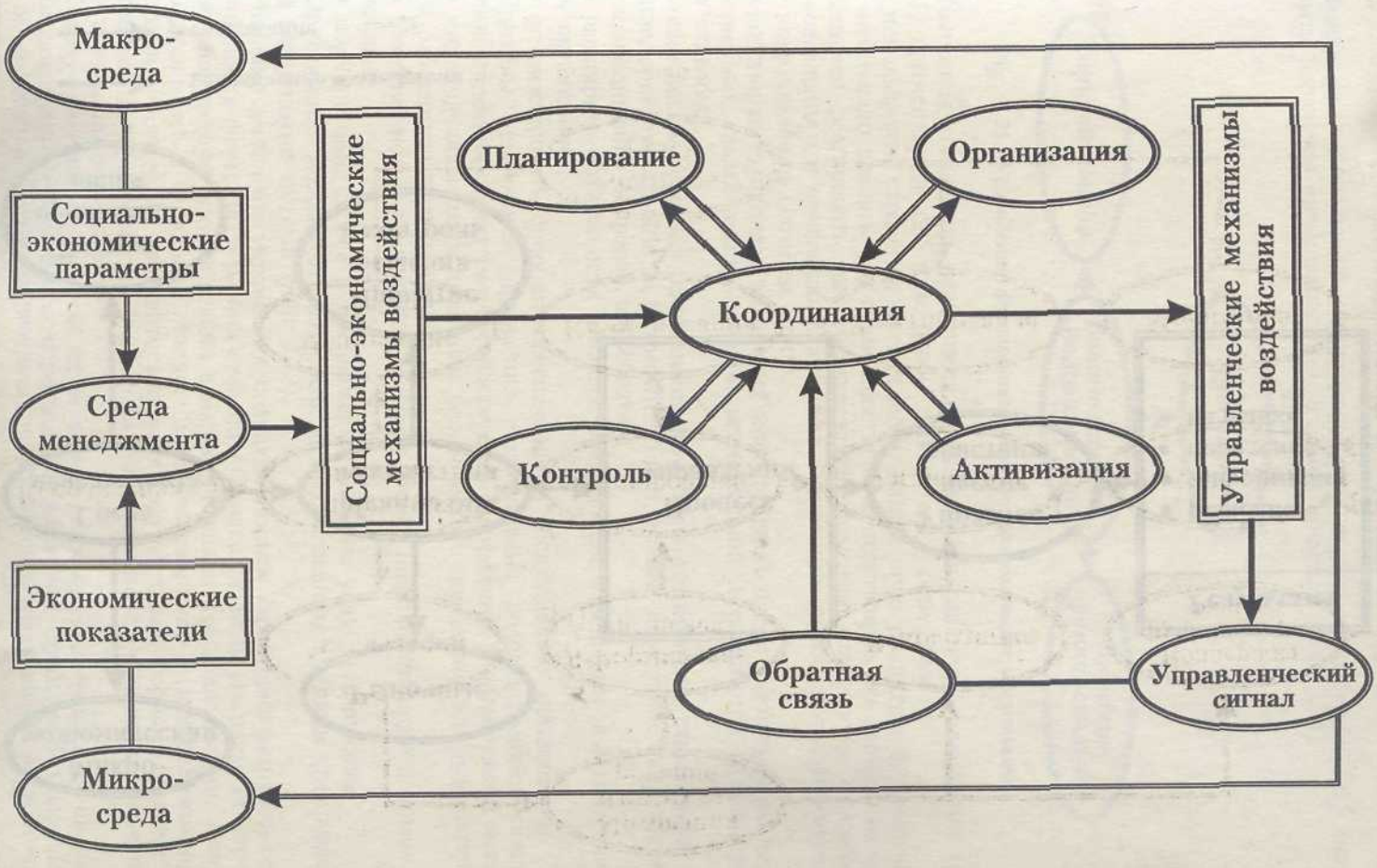


Рис. 3.19. Интегрированная схема процесса управления организацией

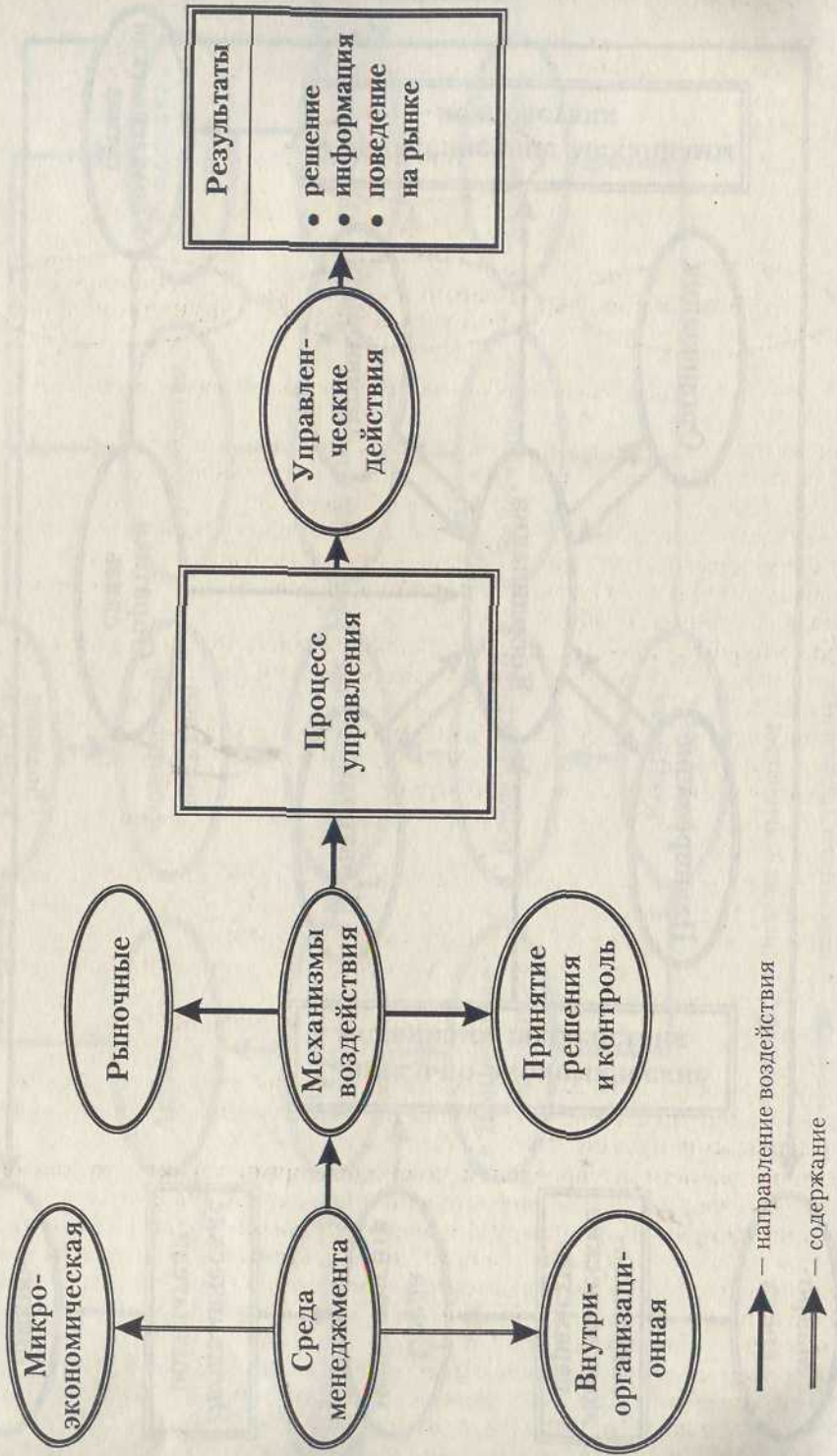


Рис. 3.20. Механизмы воздействия управления

323. Функциональные подразделения организации

Между функциональными подразделениями организации ***(табл. 33)*** должны быть налажены организационные взаимоотношения *(рис. 3.21)*.



Рис. 3.21. **Управление** функциональными подразделениями **организации**[1]

Принципы концепции управления функциональными подразделениями (см. п. 3.1) применяются для того, чтобы решать следующие задачи:

• использовать стратегию организации, нацеленную на активные действия. Для этого надо сделать все возможное, чтобы действовать на рынке быстрее, оперативнее реагировать на его изменения, создавая мобильные, способные к нововведениям и **приспосабливающиеся к** условиям рынка предпринимательские подразделения (business units);

• восстановить процесс внедрения нововведений путем установления непосредственных связей между отделом исследований и разработок и коммерческим отделом;

• нацеливать персонал организации на нужды потребителя, стимулируя поведение, ориентированное на потребителя, или, точнее, поведение, направленное па удовлетворение запросов потребителя;

• расширять возможности **высшего** руководства в решении действительных задач организации;

• оптимизировать функции обеспечения и обслуживания организации.

Причины применения управления независимыми подразделениями **связаны** с тремя тенденциями, которые господствуют в современной экономической жизни:

• индивидуализация и динамизм человеческого поведения, как покупателей, так и работников предприятий;

• развитие новых технологий, включая (теле) информационные и коммуникационные;

• глобализация спроса и предложения товаров, услуг и капиталов.

Организация может быть разделена на хозяйственные единицы (подразделения) различными путями *(рис. 3.22)*.

Наличие элементов управления подразделениями характерно для ряда организационных форм (но в разной степени). Однако главный его элемент определенно присутствует в организации с маркетинговыми подразделениями, хотя он находится здесь в начальной стадии. Лишь системы с де- и централизованным аппаратом управления действительно являются чистыми формами управления подразделениями, поскольку именно они приближаются к идеалу — «предприятие **внутри** предприятия».

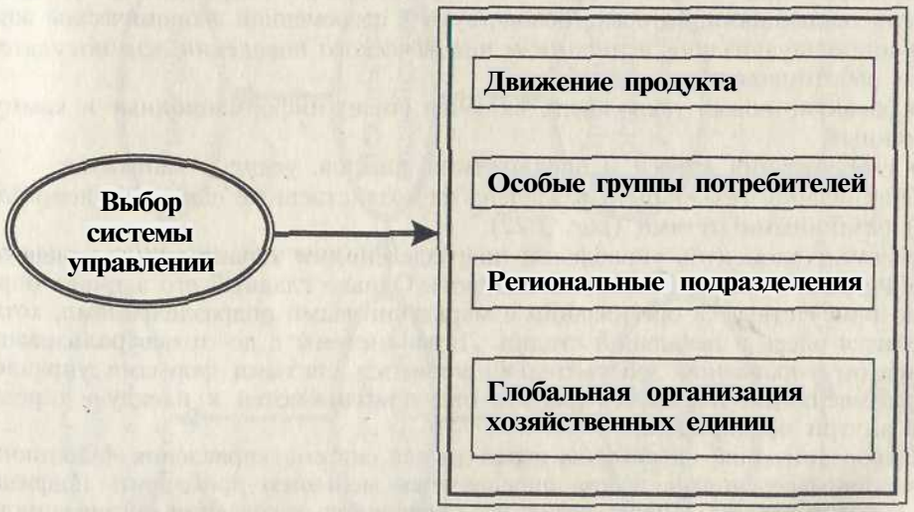
Выбор критерия, на котором строится вся система управления функциональными подразделениями, всегда определяется желанием приблизить подразделения к потребителям. Иногда результат проявляется в создании организационной

[1] *Виссема Х.* Менеджмент Б Подразделениях фирмы: Пер. с англ. М, 1996. С. 28.



Рис. 3.22. Система управления функциопальными подразделениями организации

структуры, отражающей движение продукта: каждый продукт разрабатывается, производится и продается подразделением. Иногда создаются подразделения, рассчитанные на особые группы покупателей, например на потребителей конкретных профессий. В других случаях более подходящими оказываются **регио-1** нальные подразделения. Наконец, организация, осуществляющая операции на международных рынках, выберет хозяйственные единицы (подразделения), которые несут ответственность за уровень прибыли от операций на этих рынках. В практических целях организация, используя правовые формы, будет осуществлять операции через национальные холдинги в каждой отдельной стране *(рис. 3.23)*.



Рис, 3.23. Критерии выбора системы управления функциональными подразделениями организации

Выбор новой системы управления функциональными подразделениями связан с поиском организационного компромисса, поскольку в организации большую роль играют две противоположные силы, между которыми необходимо найти равновесие *(рис. 3.24)*.



Рис. 3.24. Компромисс выбора системы управления функциональными подразделениями о р га вша а ции

Если наблюдается низкая степень динамизма и (или) дифференциация рынка и продукта или, наоборот, высокая функциональная синергия и (или) динамизм, то правильным будет считаться выбор функциональной организации. Если же имеется слишком слабая степень синергии или недостаточное развитие функций, но сильны продуктовый и рыночный динамизм и дифференциация, то предпочтение нужно отдать организации с системой независимых подразделений. Возможны также компромиссы: часто обе организационные формы Дополняют друг друга.

Необходимые условия для успешного применения системы., управления функциональными подразделениями отражены на *рис. 3.25.*

С изменением и дифференциацией норм, ценностей, жизненных стилей и культуры потребителей связаны постоянно растущее многообразие товаров и динамизм рынка. Это сокращает жизненный цикл товара, заставляет производить товары в небольших количествах, увеличивает долю исследовательской работы за счет снижения затрат физического труда. Современный мир отличается тем, что снижается производство товаров широкого потребления (стандартизованных товаров с определенными характеристиками и часто с длительным жизненным циклом) и увеличивается производство дифференцированных товаров (разработанных и произведенных для особых потребителей и обычно с коротким жизненным циклом). Растущее, усиливающееся многообразие рынков означает:

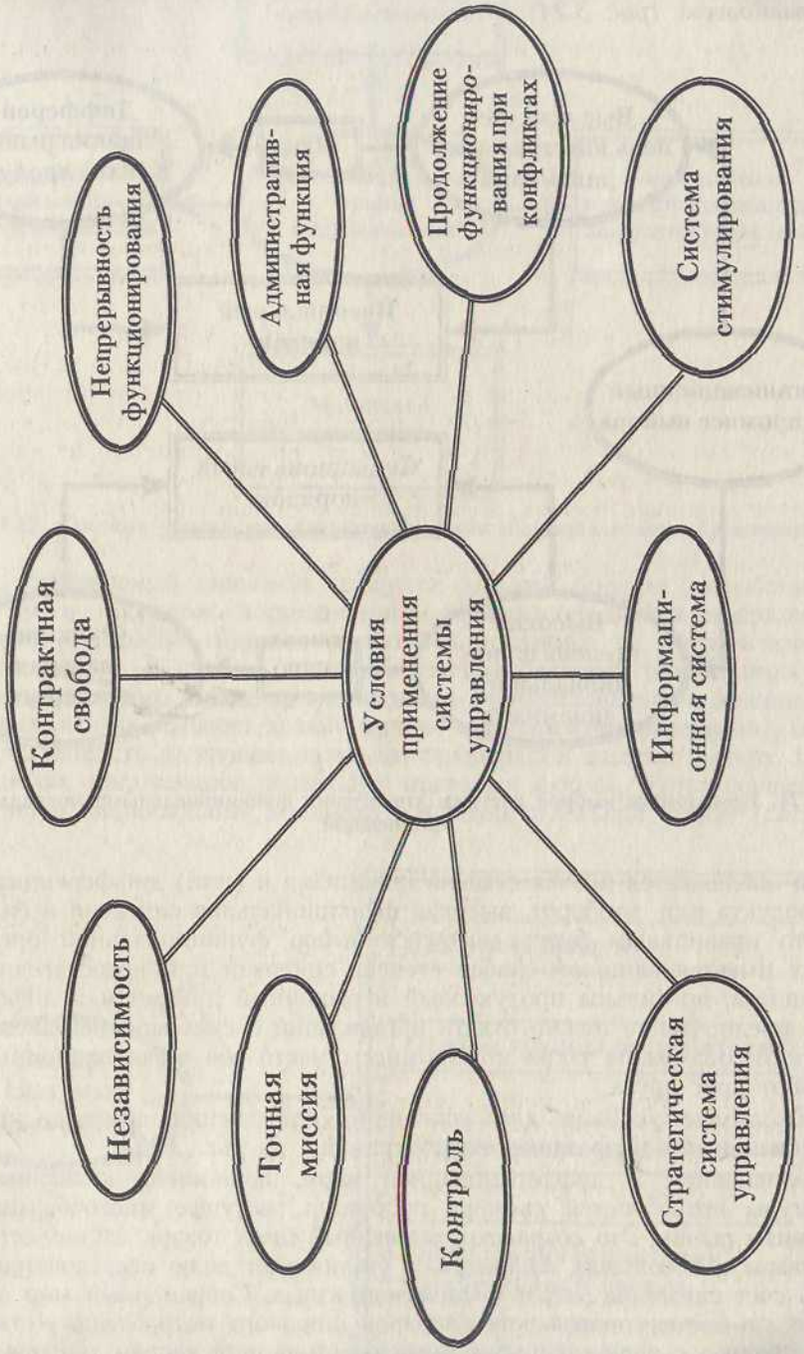


Рис. 3.25. Условия применения системы управления подразделениями организации

• стратегия многих ттродуктово-рыночных комбинаций становится все более дифференцированной; рынок больше не укладывается в стандартные рамки;

• развитие технологий должно быть теснее связано с маркетинговой политикой, и наоборот.

Эти быстрые изменения и дифференцирующиеся требования потребителей могут быть удовлетворены благодаря современным технологиям. Развитие технологий — основная движущая сила экономического роста:

• новая технология «приходит* не одна, а в связке с другими;

• каждая связка состоит из целого ряда взаимодополняемых базовых технологий;

• каждая базовая, технология — ядро многих прикладных технологий;

• базовая технология — основа новых отраслей промышленности;

• прикладные технологии по существу будут использоваться в каждой отрасли промышленности для их модернизации.

Новая технология (в области информации, коммуникаций и т. д.) стимулирует мировую культуру и также отражает динамику и индивидуализм жизненных стилей. Такое социальное поведение стимулирует технологические «толчки», которые нуждаются в больших рынках, чтобы возместить инвестиции в исследовании и разработке, что, в свою очередь, стимулирует тенденции к глобализации. Глобализация воздействует на быстрое изменение как поведения потребителя, так и системы управления функциональными подразделениями организации *{рис. 326)*.

3.2.4. Процедуры механизма управления организацией

Хозяйственная (как любая другая) организация в конечном итоге представляет собой сознательно координированное социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координированное» понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из людей или групп участников, взаимодействующих между собой. Модели взаимодействия, которым следуют участники, являются преднамеренными. Управленческие процессы содержат в себе социальную сущность управления, а взаимодействие групп участников должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия участников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи управления, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия, Для нее характерны комплексность, формализация и уровни принятия управленческих решений *(рис. 327)*.

Механизм управления следует рассматривать как центральную часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности организации в целом. Для любой организации характерно стремление к изменению состояния условий внешней среды в свою пользу, к приведению внутренних и внешних факторов в состояние взаимного соответствия, к согласованию интересов для преодоления условий неопределенности и риска хозяйствования *(рис. 3.28)*.

Действенный механизм управления всегда конкретен, так как направлен на Достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и это взаимодействие осуществляется путем использования определенных правил, норм и процедур для выбора конкретного управленческого решения или комплекса решений. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления *(рис. 329)*. Важно подчеркнуть, что организации заранее проектируются, моде-

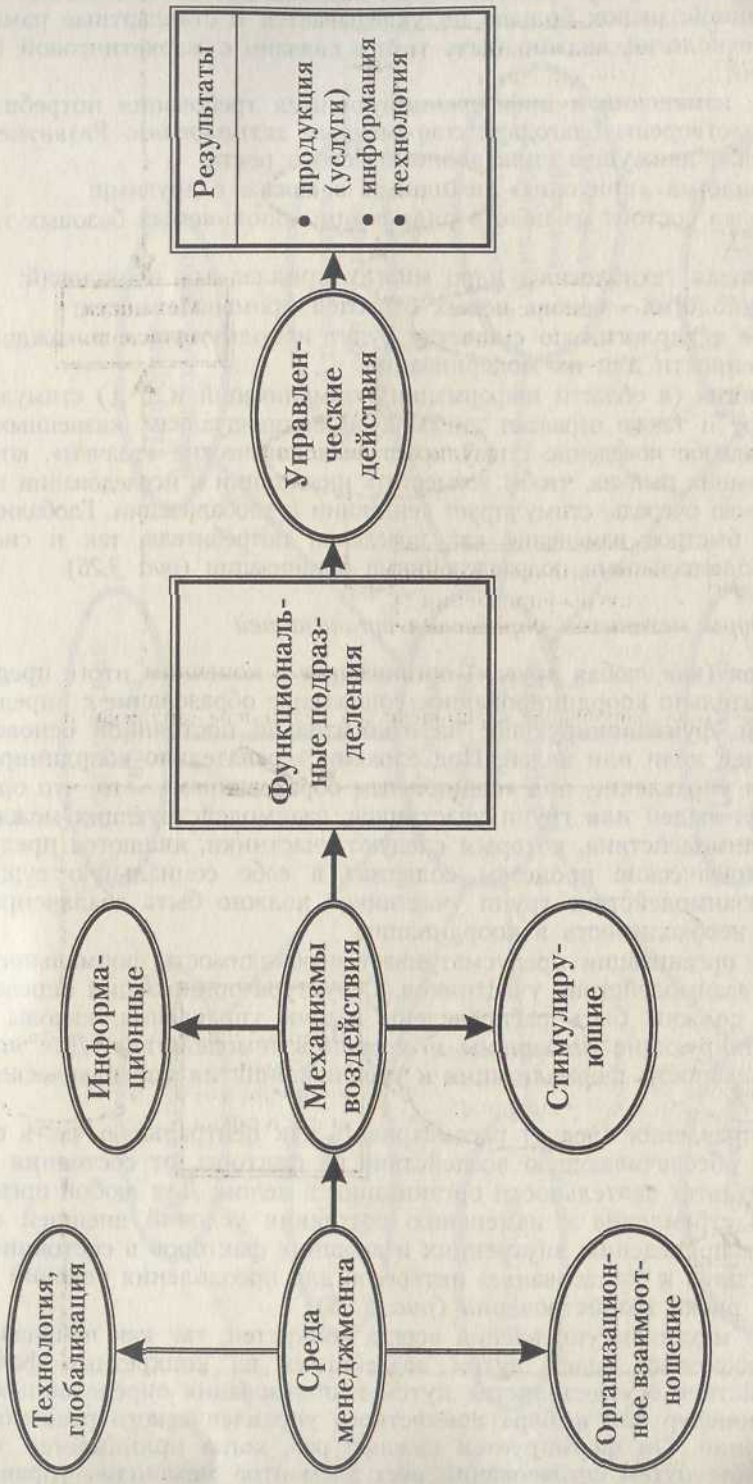


Рис. 3.26. Механизмы воздействия на систему управления функциональными подразделениями организации



Рис. 3.27. Координирование взаимодействия участников организации



Рис. 3.28. Общая функция механизма управления

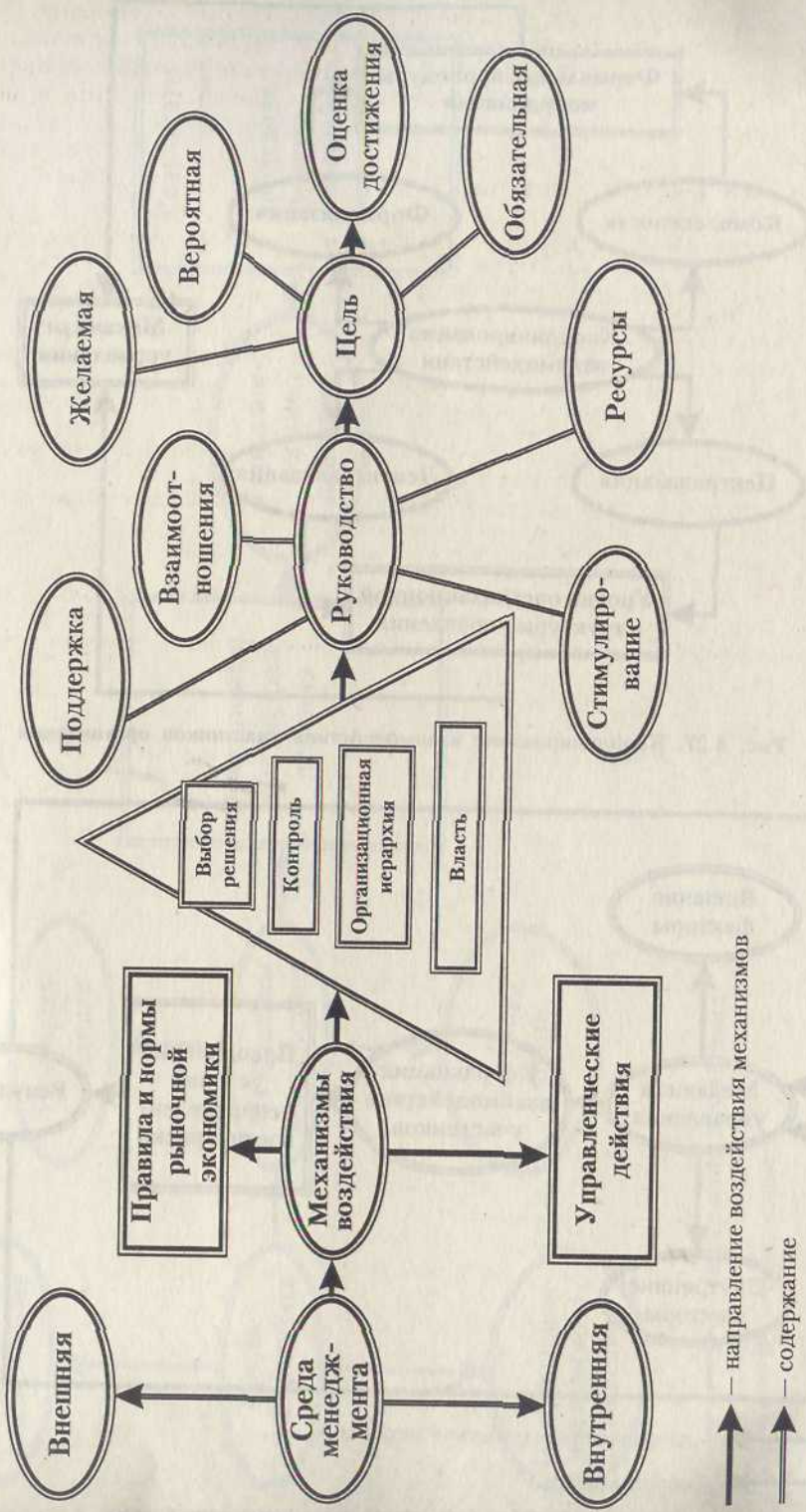


Рис. 3.29. Общая схема координирования управленческого воздействия

лируются для формирования управленческой структуры, подчиненной интересам достижения установленных целей, При проектировании организации используется представление о ней как об открытой системе, действующей рационально и целенаправленно, имеющей априори установленную цель и механизм достижения цели.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему представите л и управленческих школ концентрируют внимание на выявлении и установлении функциональных отношений менеджмента?
2. В чем сущность четырехмерной модели управления организацией?
3. Какой содержание имеет механизм управления организацией?
4. В **чем** разница между циклом и цикличностью процесса управления?
5. **Проанализируйте** состав общий схемы действий **и** процедур процесса управления.
6. В чем суть интегрированной управленческой системы?
7. Сформулируйте видение и миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование их содержания.
8. Правильно организованный процесс выработки целей организации предполагает прохождение определенных стадий и фаз. Каких?
9. **Сформулируйте** дерево критериев отбора целей организации, наиболее целесообразных с точки **зрения** формирования дерева самих целей.
10. Дайте **обобщенную** характеристику и взаимодействие функции координации с другими функциями в процессе управления.
11. Дайте определение организационного компромисса выбора системы управления функциональными подразделениями.
12. Проанализируйте состав общей схемы **координирования** управленческого воздействия.

Глава 4

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

4:1. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1.1. Понятие функции менеджмента

Слово «функция*[1] имеет ряд разных значений: деятельность, обязанность, работа; назначение. В математике — зависимая переменная величина, т. е. величина, изменяющаяся по мере изменения другой, называемой аргументом. В биологии — специфическая работа органа и вообще деятельность или отправления организма. Что касается управления, то нет единого мнения среди специалистов по вопросу о том, что это за управленческие функции.

Под функциями управления понимаются особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекта управления (преимущественно воздействия субъекта на объект). Для эффективного, целостного управления они должны образовать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления *(рис. 4.1)*.

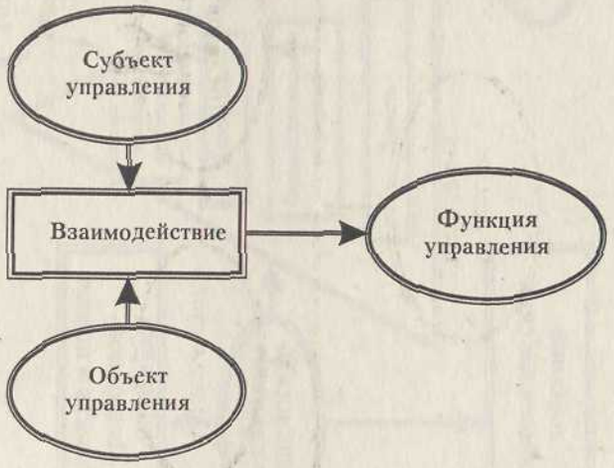


Рис. 4.1. Целостность управленческой деятельности

В главе 3 уже отмечалось, что функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления, последовательность действия, определенную структуру, т! рамках которой завершается ее организационное обособление, и определенное звено связи с другими функциями *(рис. 4.2)*.

[1] Лат. functio — отправление, деятельность,— *Прим.мвч. авт.*

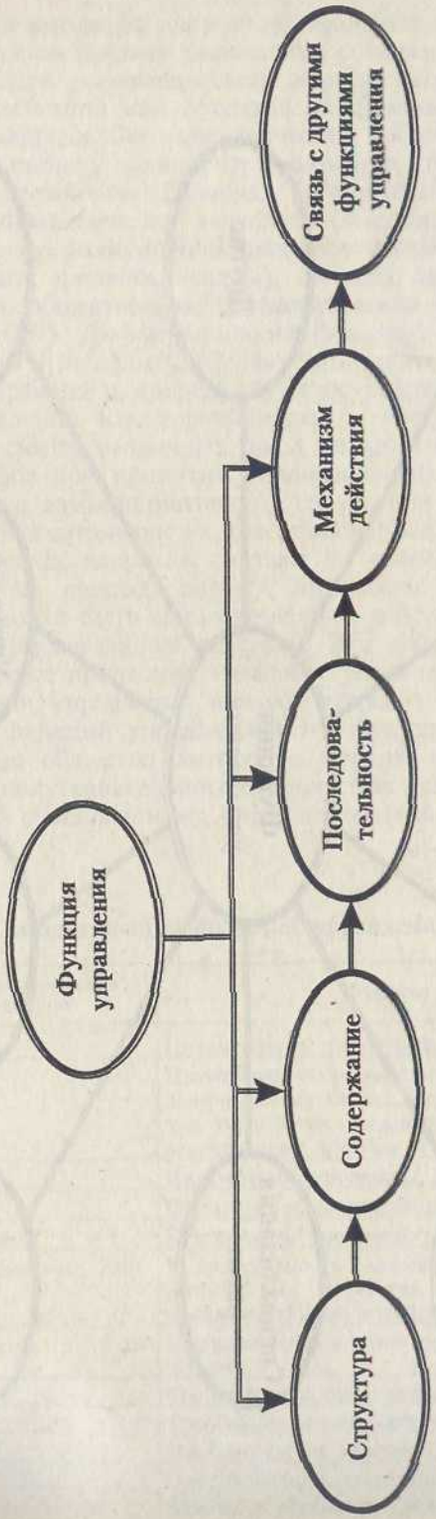


Рис. 4.2. Характеристика функции управления

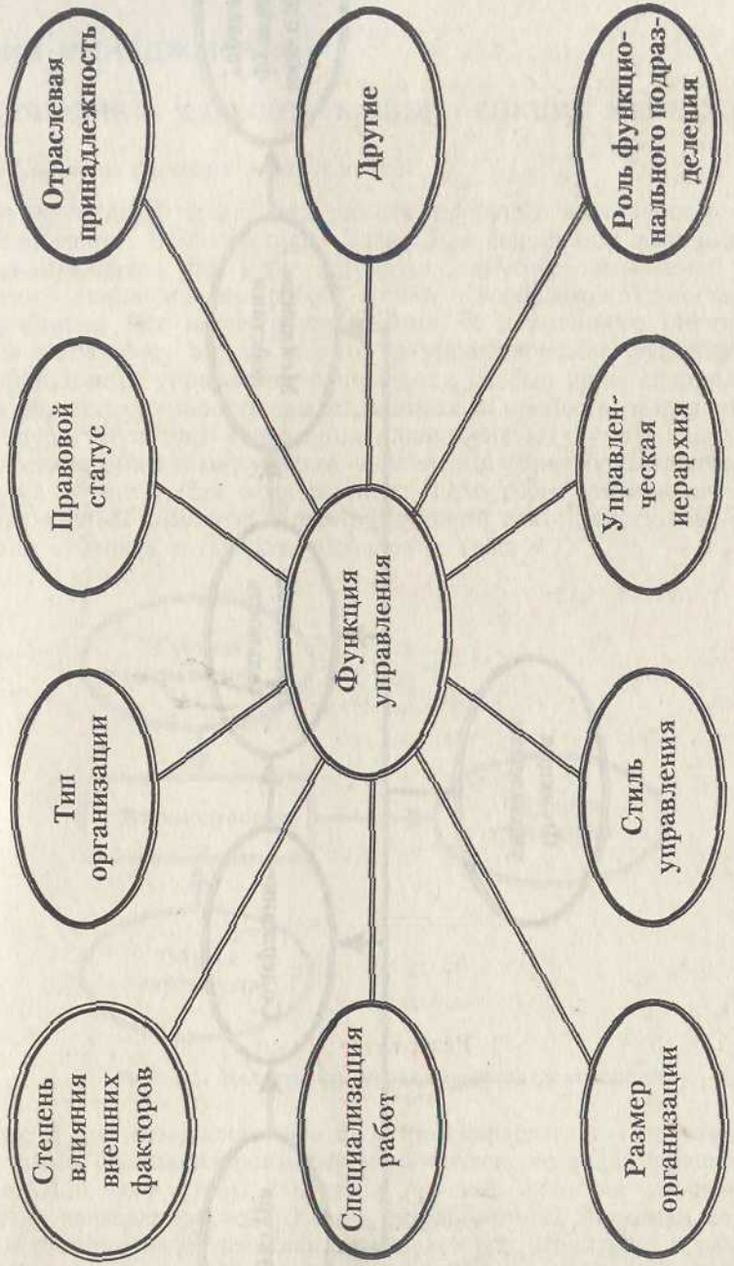


Рис. 4.3. [illegible]

функции управления занимают одно из центральных мест в управленческой деятельности, образуют весь процесс управления и определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правоной формы и т. *п.%* от уровня в управленческой иерархии **(высший** уровень руководства, средний или нижний), от роли функциональных подразделений организации (производство, маркетинг, **финансы,** кадры), от **типа** организации (коммерческая, административная, общественная, образовательная и т. д.) и целого ряда других факторов *(рис. 43).* **Дифференциация** функций управления позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение управления как совокупности и процесса **взаимосвязанных функций** обеспечивает синтез различных школ управления и возможность реализации разных подходов при принятии управленческих решений.

Представители школы административного управления описали функции менеджера, но при этом рассматривали их как независимые друг от друга. Однако авторы процессного подхода, напротив, считают их взаимосвязанными. В их изложении управление — **это** процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других не может быть единовременным действием, это, как правило, серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называют управленческими функциями.

Различные концепции управления предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций управления. Эти функции, по существу, такие же древние, как и само общество, которое в течение своей истории прошло путь от интуитивного, полусознательного обеспечения условий жизнедеятельности общества к научно обоснованному управлению (табл. **4.1;** 4.2).

Таблица 4.1

Систематизация функций управления

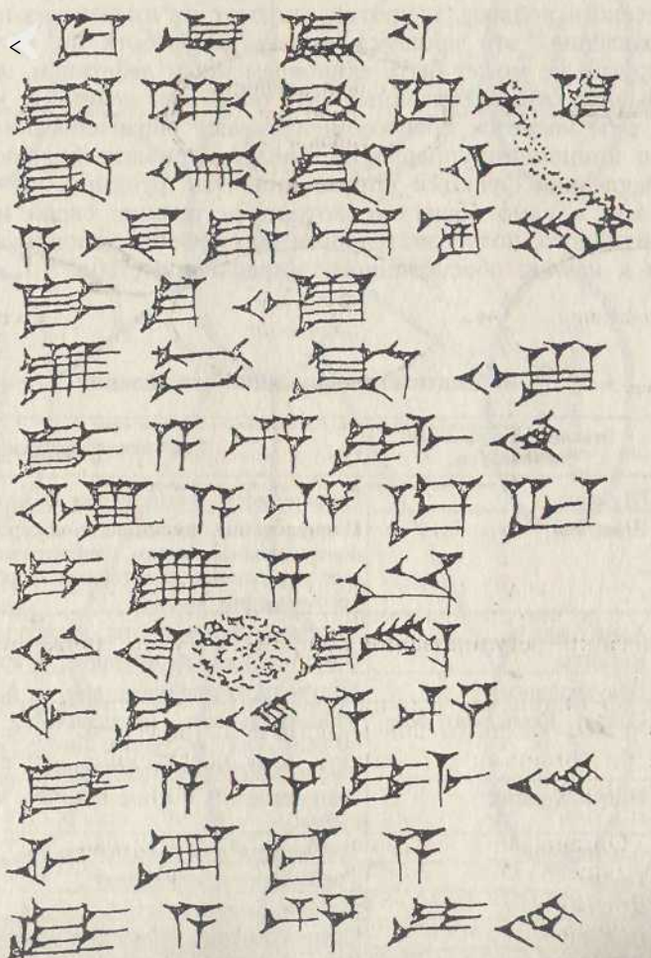
Годы	Этническая группа или индивидуум	Функция управления
5000 до н. э.	Шумепы	Письменность, регистрации фактов
4000-2000	Египтяне	Планирование, оргаырация, контроль, «честная игра», доверительные беседы, децентрализация в **организации** управления:, письменные запросы, использование **рекомендаций** * штаба»
1800	**Хаммтеапи**	**Письменные** документы, контроль, ответственность
1100	Китайцы	Организация, **планирование,** руководство, контроль
600_	**Навуходоносор**	Контроль за производством, стимулирование
400	Сократ, Ксенофонт, Кир	Универсальность менеджмента, менеджмент как **особый** вид искусства, исследование **мотивации,** планы, обработка информации
20 н. э.	Иисус Христос	Единоначалие, золотое правило, человеческие отношения
900	АлыЬаиаби	Требования к руководителю
JjJ>0_	Гаээли	**Требования** к менеджеру
1767	Я. Стюарт	Истоки теории власти
1776	Л. Смит	Специализация, концепция контроля
1820	Д. Ми л ль	Анализ **и** обобщение человеческой мотивации

Продолжении табл. 4.1

Годы	Этническая группа или индивидуум	Фу ll к l{ия у пра к;| с и ия
1900	Ф. У. Тейлор	Исследование, стандарты, планирование, контроль, кооперация
1916	А. Файоль	Предвидение, организация, распорядительство, координировании, контроль
1937	**Л. Гулик, Л. Урвик**	**Плакирование,** организаций, управление кадрами, руководство, координация, учет, бюджетирование
196S	В. Хиль	Формирование политики и цели, планирован] ге, **организация,** управление кадрами
1980	Дж. **Пфеффер**	Теория властных структур внутри и между организациями

Таблица 4.2

Функции шумерского управления организацией



Фрагмент шумерского текста датирован около 3000 лет до н. э. Он содержит следующие сведения:

- описание условий заказа (закупки ткани **и** одежды);
- знание состояния рынка производителя;
- знание потребностей покупателей;
- расчет общих издержек заказа;
- контроль качества продукции;
- торговые каналы сбыта **и** снабжения;
- условия организации и реализации сделки;
- разработка условий контракта.

Функции **управления** имеют универсальный характер, т. е: применимы к любому объекту управления *(рис. 4.4).*



Рис. 4.4. УЕшверсальность применении функций управления

Во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле применения власти внутри организации, регулировании конфликтов, учете движения материальных запасов **и** т. д.

Во-вторых, функции управления применимы **и** к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеют глубокий смысл, например, понятия организации контроля производственной деятельности, планирование учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует **целеполагание,** системообразование, второе — содержательный характер Деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль Должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться определенными структурными формами.

В-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления, и к системе управления, подчеркивая их целевую направленность. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне опреде-

ленных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственное гью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.

Функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи неправомочно говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления: в **тот** или иной момент времени, при тех или иных обстоятельствах различные функции управления могут приобретать доминирующий характер. Между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.

4.1.2. Подходы к классификации функций менеджмента

Анализ различных публикаций по менеджменту позволяет назвать множество подходов к классификации функций управления.

Согласно процессному подходу можно выделять пять исходных **функций** управления (А. Файоль): предвидение (планирование **и** прогнозирование), организация, распорядительство, координирование, контроль *(рис. 4.5)*.



Рис. 4.5. Функции управлении по А. Файолю

При системном подходе можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования: общие, социально-психологические и технологические функции менеджмента *(рис. 4.6)*[1].

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Социаль-

[1] Общий менеджмент: Дайджест учебного курса / Иод. ред. Л. К. Казанцева. М, 1999. С. 77-78.



Рис. 4.6. Функции менеджмента при системном подходе

но-психологические функции связаны в основном с характером производственных отношений в организации. Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии управленческого труда любого уровня иерархии: принятие решения и коммуникация.

Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на организации, специализировать органы управления **и** труд отдельных менеджеров. Несмотря на наличие коренных различий в трактовке самого понятия **«менеджмент»-,** в определении термина «функции менеджмента* **и** их состава, разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры **и** разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации.

Подход с точки зрения комбинации и обособления функций. В анализе, Диагностике и проектировании систем управления центральное место занимает проблема определения функций управления, их комбинации и обособления в системе управления. Это необходимо для установления количества звеньев, их состава, функционального назначения, величины каждого из них. Сначала следует провести классификацию функций на основе анализа как потребностей объекта управления, так и специфики управленческой деятельности. Эта классификация должна быть многокритериальной, потому что первоначально надо проанализировать все возможные функции, исследовать их полный набор. А далее, опираясь на эту классификацию, найти вариант комбинации, совмещения, выде-

ления функций в отдельных звеньях, согласования их с деревом целей настолько, насколько это будет возможным. **Специализация** функций, т. е. **выделение** их в **звенья** системы управления, является большой аналитической работой и отражает те ориентиры **и** приоритеты, которые выбираются менеджером, тот стиль работы, на который он ориентируется, который он хочет осуществлять[1]. Данный подход иллюстрируют следующие рисунки *(рис. 4.7—4.15)*.

Классификация по критерию содержания управленческой деятельности *(рис. 4.7)*.

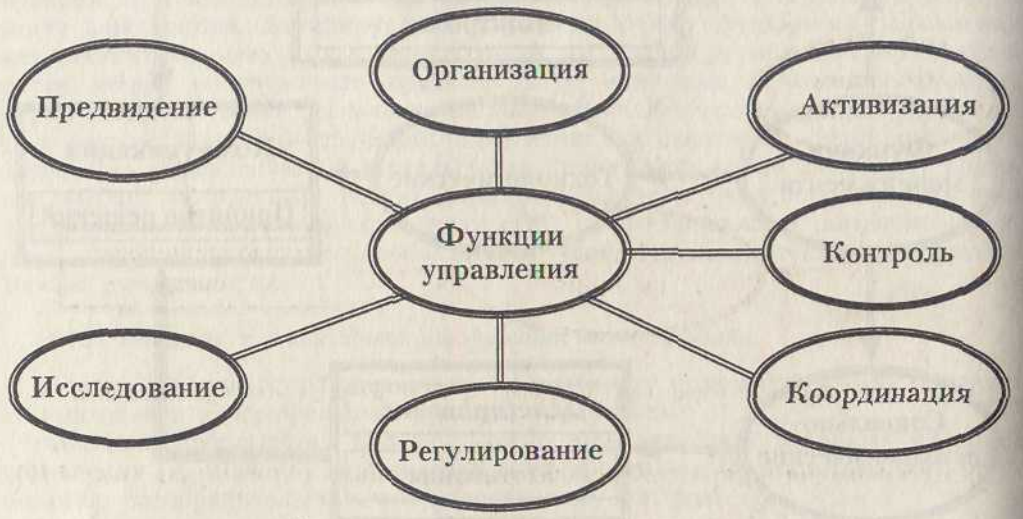


Рис. 4.7. Функции управления в зависимости от структурно-содержательного аспекта управления

Классификация по критерию организационной роли функции *(рис. 4.8)*.

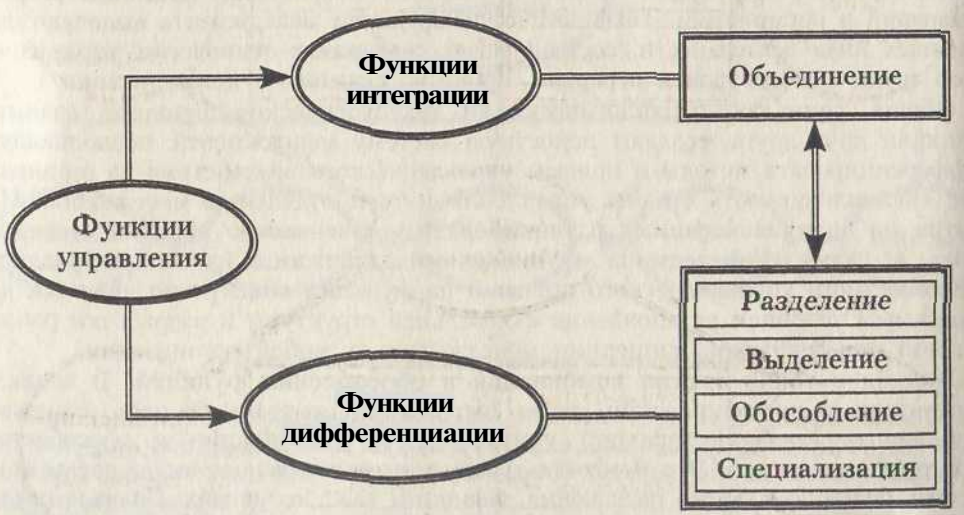


Рис. 4.8. Функции управления в зависимости от организационной роли самой функции

[1] *Короткое Э.М.* Концепция менеджмента: Учебное пособие. М„ 1997. С. 80-81.

Классификация но критерию направления управленческой деятельности *(рис. 4.9)*.

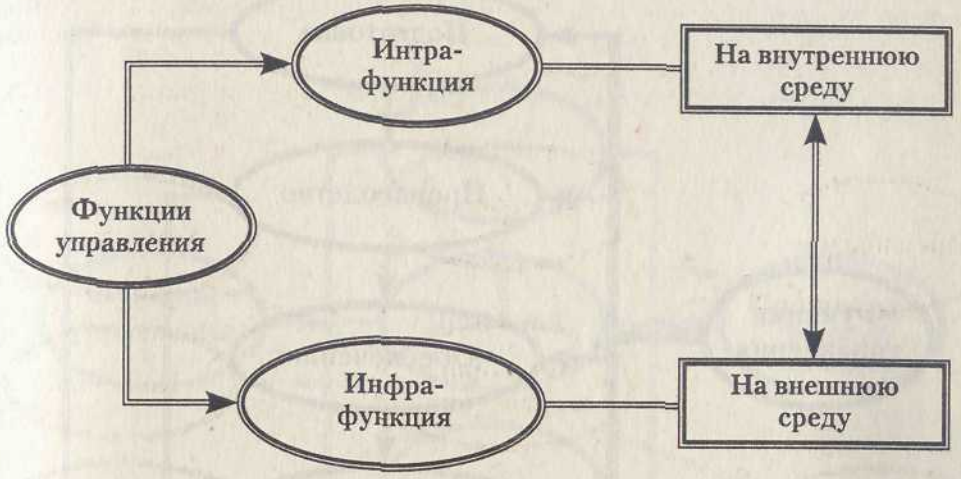


Рис. 4.9. Функции управления в зависимости от направления управленческой **деятельности**

Классификация по критерию сферы развития объекта управления *(рис. 4.10)*.

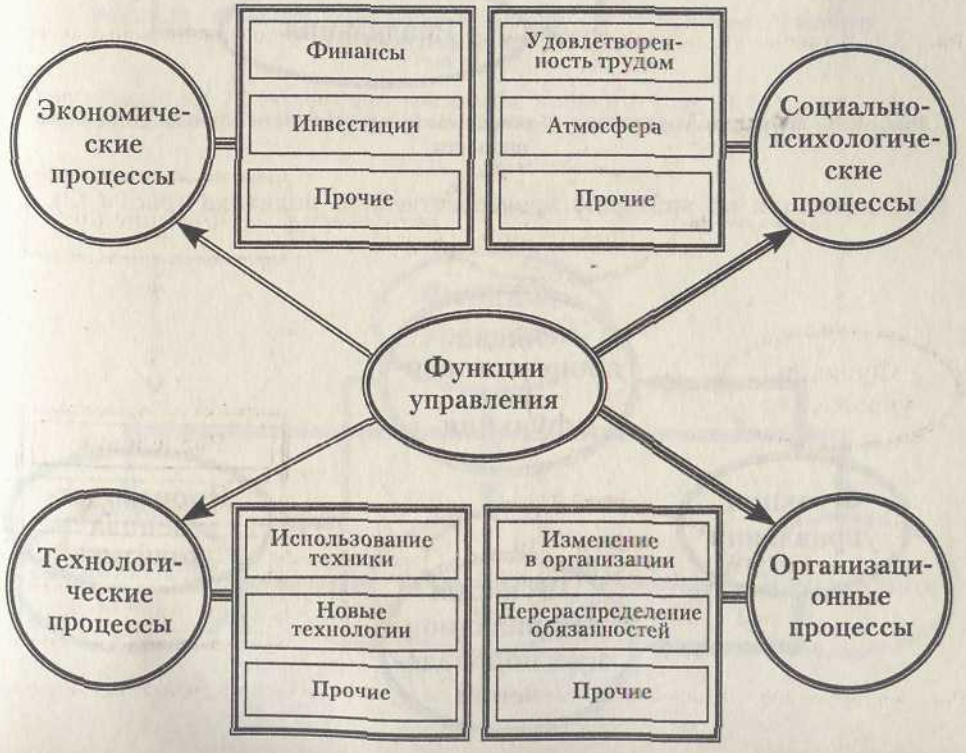


Рис. 4.10. Функции управления н зависимости от сферы развития объекта управления

Классификация по критерию этапов производственного процесса *(рис. 4.11)*.

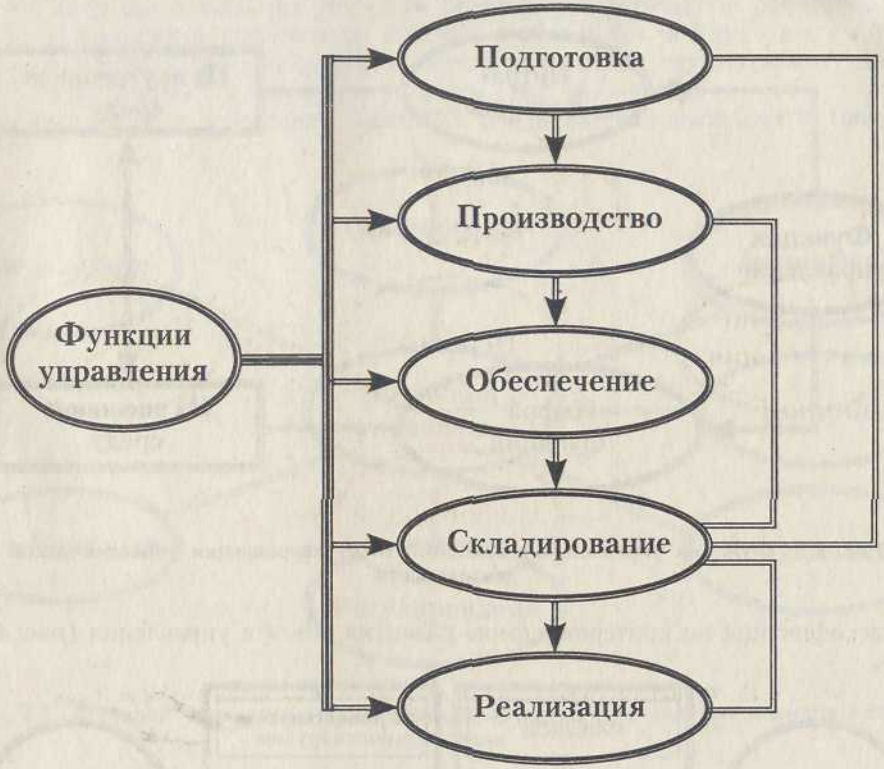


Рис. 4.11. Функции управления в зависимости от этапности производственного процесса

Классификация по критерию производственной политики *(рис. 4.12)*.

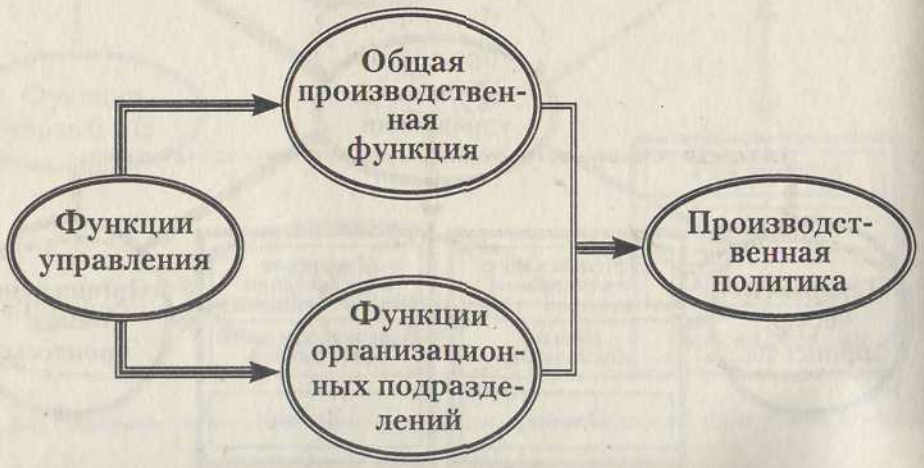


Рис. 4.12. Функции управления по критерию производственной политики

Классификация по критерию основных факторов производственного процесса (рис. *4.13)*.

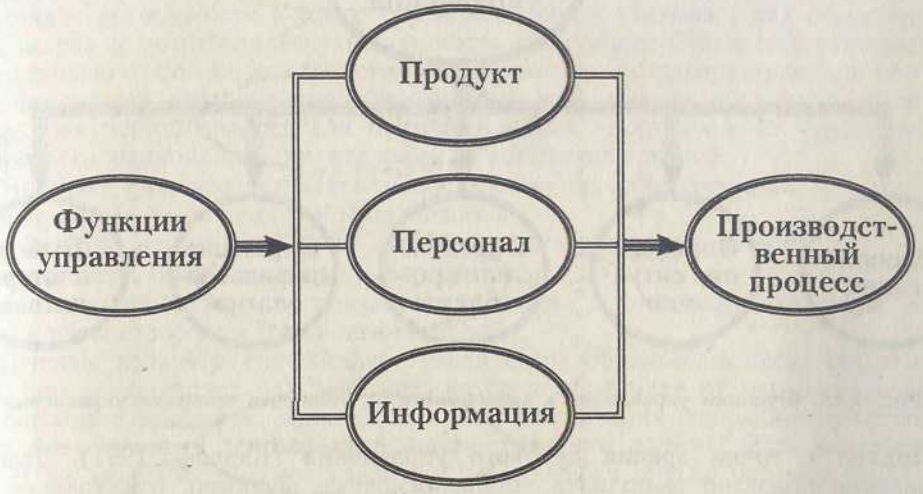


Рис. 4.13. Функции управления в зависимости от основных факторов производственного процесса

Классификация по критерию масштаба времени *(рис. 4.14)*.



Рис. 4.14. Функции упранления в зависимости от масштаба времени

Классификация по критерию этапности процесса управления *{рис. 4.15).*



Рис. 4.15. Функции управления в зависимости от эташтокти процесса управления

Подход с точки зрения делового управления (Карлоф, 1991). Деловое^ управление призвано выполнять четыре основные функции, отражающие все фазы предпринимательского цикла *(рис. 4.16).*

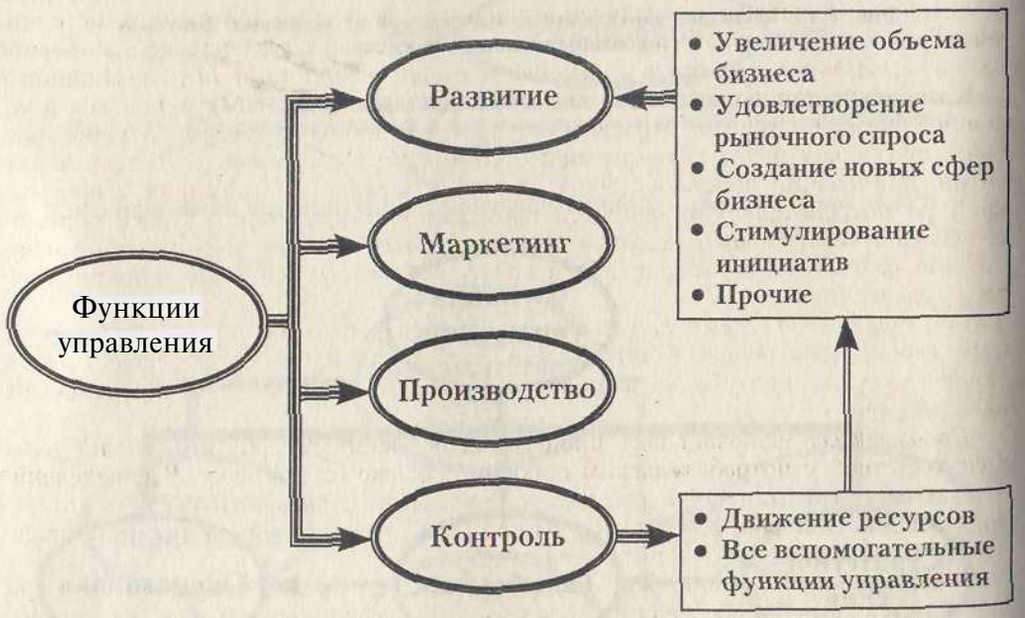


Рис. 4.16. Функции ледового управления

Простая классификация часто оказывается наиболее наглядной, поскольку эти основные функции присущи любой организации и любому хозяйственному! п од раз д с л е н шо.

Развитие предполагает разработку новых видов продукции и освоение новых рынков, а кроме того, может означать развитие организационной структуры как таковой и затрагивать интересы включенных в нее людей. Развитие означает адаптацию к потребностям. Оно является ключевым моментом в любой деловой активности.

Понятие «деловое развитие» используется для характеристики комплексного подхода к деятельности в сфере бизнеса, который учитывает как структуру ресурсов, так и потребительскую, полезность продукции. Оно в действительности представляет собой определенного рода стратегию, но распространение получил именно термин «деловое разбитие», потому что понятие «стратегия развития» ранее уже использовалось для обозначения как «портфельной» стратегии, так и процесса рационализации издержек и капиталовложений.

Понятие «деловое развитие* используется для обозначения:

- процесса увеличения объема бизнеса;
- усилий, направленных на удовлетворение рыночного спроса;
- процесса создания новых сфер бизнеса;
- стимулирования в организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Деловое развитие способствует увеличению объемов бизнеса. Таким образом, оно предполагает ряд действий, которые в отличие от мер, направленных на снижение издержек, преследуют цель расширения операций организации, хотя, безусловно, в долгосрочной перспективе они должны быть рентабельными. В то же время деловое развитие, как и любая другая перспективная программа (скажем, повышения качества), может оказать отрицательное воздействие на рентабельность организации в краткосрочном аспекте.

Другой задачей делового развития является оживление уже существующей основной деятельности и «излучение энергии» за счет ее внутренних источников. Традиционная стратегия ставит во главу угла эффективное использование ресурсов. Именно для этого применяются кривые опыта и оптимизационные модели, разработанные в 50-х и 60-х гг. Подобный подход сформировался в условиях, когда во многих отраслях ощущался недостаток товаров и спрос рассматривался как нечто не вызывавшее сомнений. Однако после 70-х гг. в развитии организаций появилось новое целевое направление, связанное с ориентацией на потребительскую ценность производимой продукции. Таким образом, возобладал комплексный подход к деловому развитию, так как было признано, что при разработке стратегии должны учитываться все основные аспекты делового управления.

Маркетинг — это деятельность, нацеленная на создание спроса. Без спроса, формируемого на основе потребностей, бизнес просто не может существовать. Понятие «маркетинг* также включает обеспечение продаж, т. е. гарантированных заказов,

Производство включает весь процесс изготовления товаров и оказания услуг в соответствии с потребительским спросом, а также их доставку. Распределение в зависимости от характера той или иной отрасли и важности распределительного аспекта для данного бизнеса может быть отнесено или к производственной функции, или к функции маркетинга.

Контроль — это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов. Применительно к хозяйственному подразделению в понятие «контроль» включаются и все вспомогательные функции, необходимые для ведения бизнеса.

Подход с точки зрения замкнутого цикла управления. Согласно этому подходу вся совокупность управленческих действий может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго легализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления *(рис. 4.17),* каждая из функций управления может быть подвергнута дальнейшей дифференциации. По этому подходу не надо

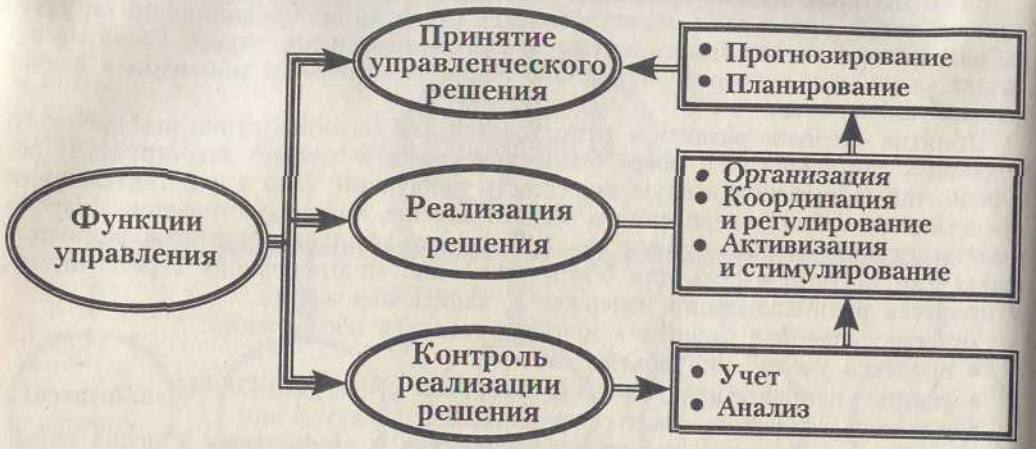


Рис. 4.17. Функции управления согласно замкнутому циклу управления

ранжировать функции управления по значимости (например, функции приня] тия решения): на разных уровнях управленческой иерархии, во времени и в зависимос ет. Конкретных условий деятельности организации функции варьир у- ются. Функции часто взаимопроникают.

Принято считать, что процесс управления состоит из четырех основных функций-планирования, организации, мотивации и контроля. Эти менителей функции тесно связаны между собой процессами (функциями) коммуникации и принятия решений *(рис. 4.18).*

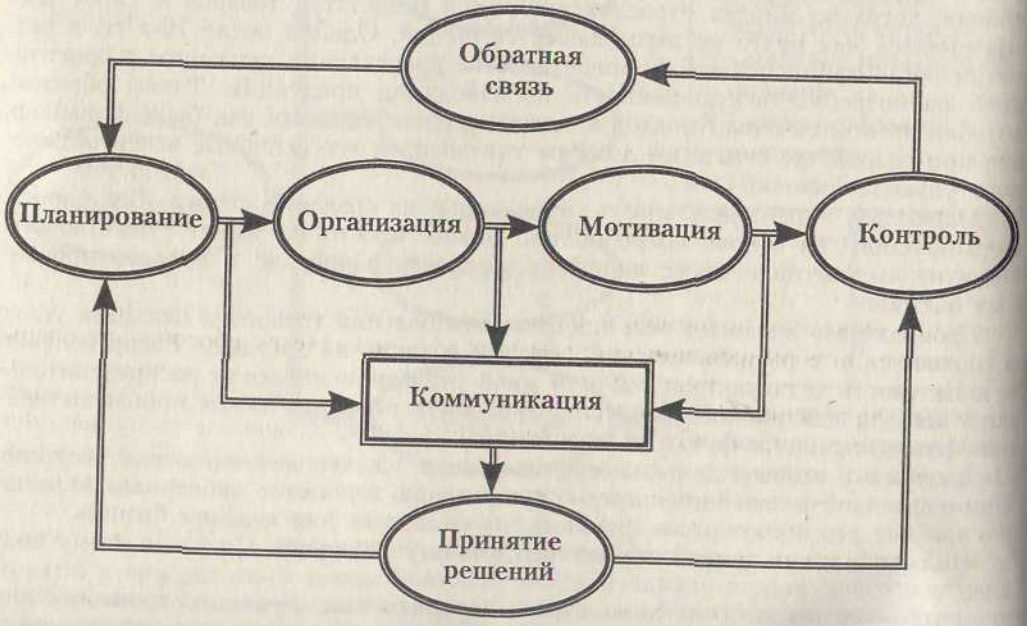


Рис. 4Л8. Функции управления со связующими процессами

4.2. ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

4,2.1. Взаимосвязанпостъ общих функций менеджмента

Некоторые авторы считают, что координация, стимулирование, целеиолагание не следует выделять в особые функции управления[1]. Они считают, что координация как необходимое согласование действий органов управления, коллективов или отдельных работников, по существу, является подфункцией организации. Стимулирование, как побуждение людей к повышению эффективности деятельности, может рассматриваться как элемент функции (подфункция) регулирования. По их мнению, вряд ли целесообразно выделять целеполагание в особую функцию управления — контроль и организация не менее целеполагающи, чем, например, планирование или организация. Целеполагание характерно и для самого процесса управления. С другой стороны, эти авторы считают, что вряд ли оправданно и отождествление функций управления с этапами (стадиями) управления—принятия и реализации управленческих решений. Функции управления осуществляются практически непрерывно в течение всего процесса управления, имея различный удельный вес на конкретных этапах принятия и реализации управленческих решений. Сами этапы управленческих решений являются объектом управления, причем одновременно всех функций управления.

Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, тактического, так и в рамках оперативного управления. Процесс управления начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей организации. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации и* активизации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур и стимулирующих средств требует учета, постоянного контроля за ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации. Каждая[1] из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующий в цикле «цель — средство» *(рис. 4.19).*

Соотношение общих функций по масштабам и значимости деятельности существенно дифференцируется в зависимости от иерархического уровня управления *(рис. 4.20).* Для реализации каждой из общих функций управления в организации формируются определенные коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются основой базы общих функций управления. Поведенческие аспекты реализации общих функций управления формируют в организации ее социально-психологические функции: делегирование управленческих полномочий и мотивацию участников организации.

Главным в формировании системы управления является обособление звень-ев[2]. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы управления по критерию специализации и комбинации функций, а также объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена выступают должность, отдел, служба, подразделение и пр. Но звенья в системе управления разнообразны. Они отличаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой воздействия (мера участия в процессах управления). Наиболее важное

[1] Например, *Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. СПб., 1997. С. 125.

[2] *Короткое Э. М.* Концепция менеджмента. С. 80-86.

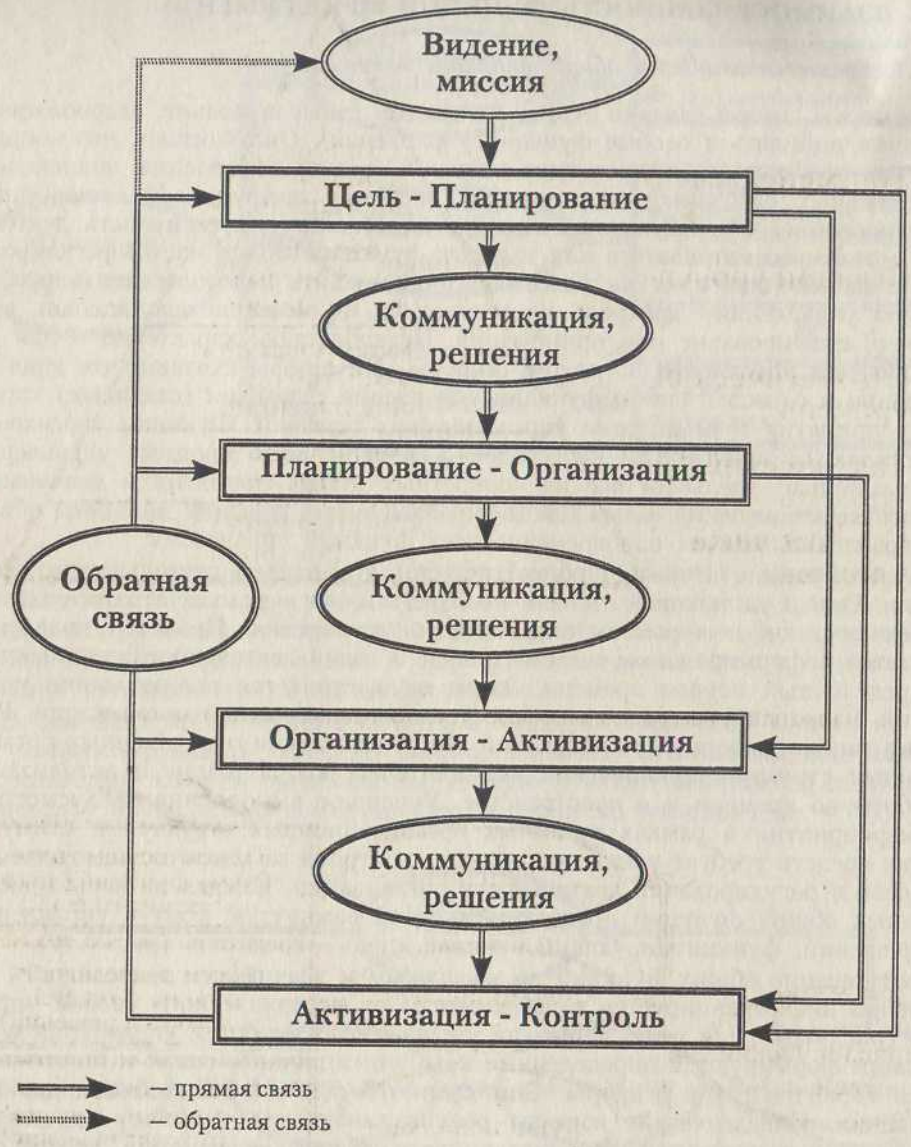


Рис. 4.19. Взаимосвязь общих функций управления организацией

различие звеньев управления проявляется в сочетании полномочий и функций управления, закрепляемых за определенным звеном. По этому критерию различают следующие звенья *(рис. 4,21)*.

Такая классификация звеньев системы управления характеризует и то объективное обстоятельство, что функции отражают состав проблем, по которым концентрируется информация и разрабатываются варианты решений, а полномочия — состав проблем, по которым возможно или необходимо принимать решения данному звену. Система управления представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям. Но состав и связи звеньев достаточно разнообразны. В связи с этим можно построить следующую схему систем управления *(рис. 4.22)*.



Рис. 4.20. Распределение общих функций по уровням управления

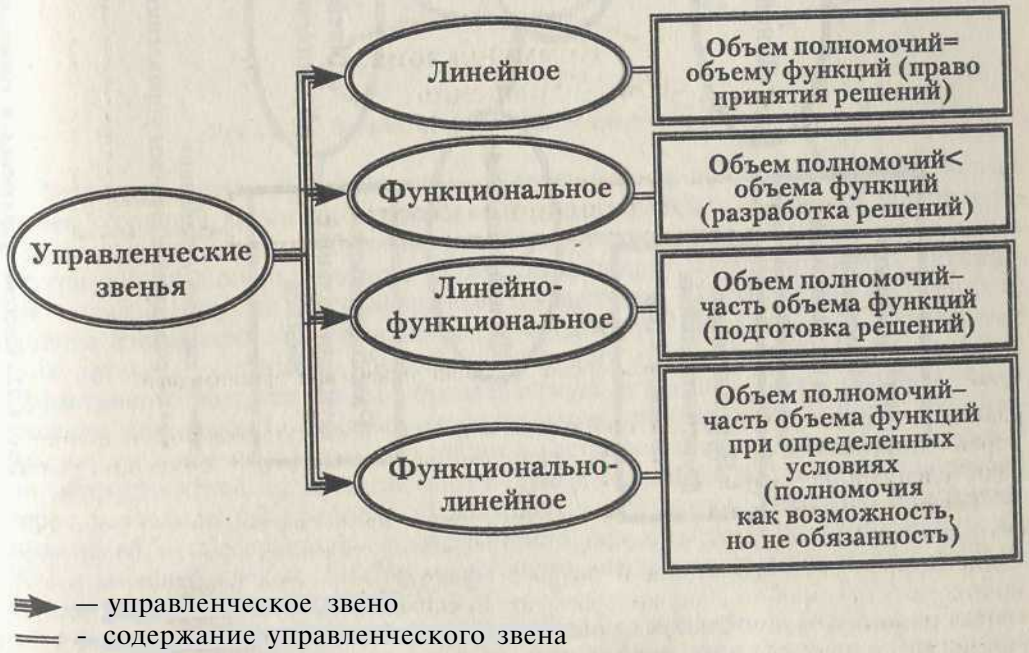


Рис. 4.21. СочетвЕше полномочий и функций по управленческим звеньям

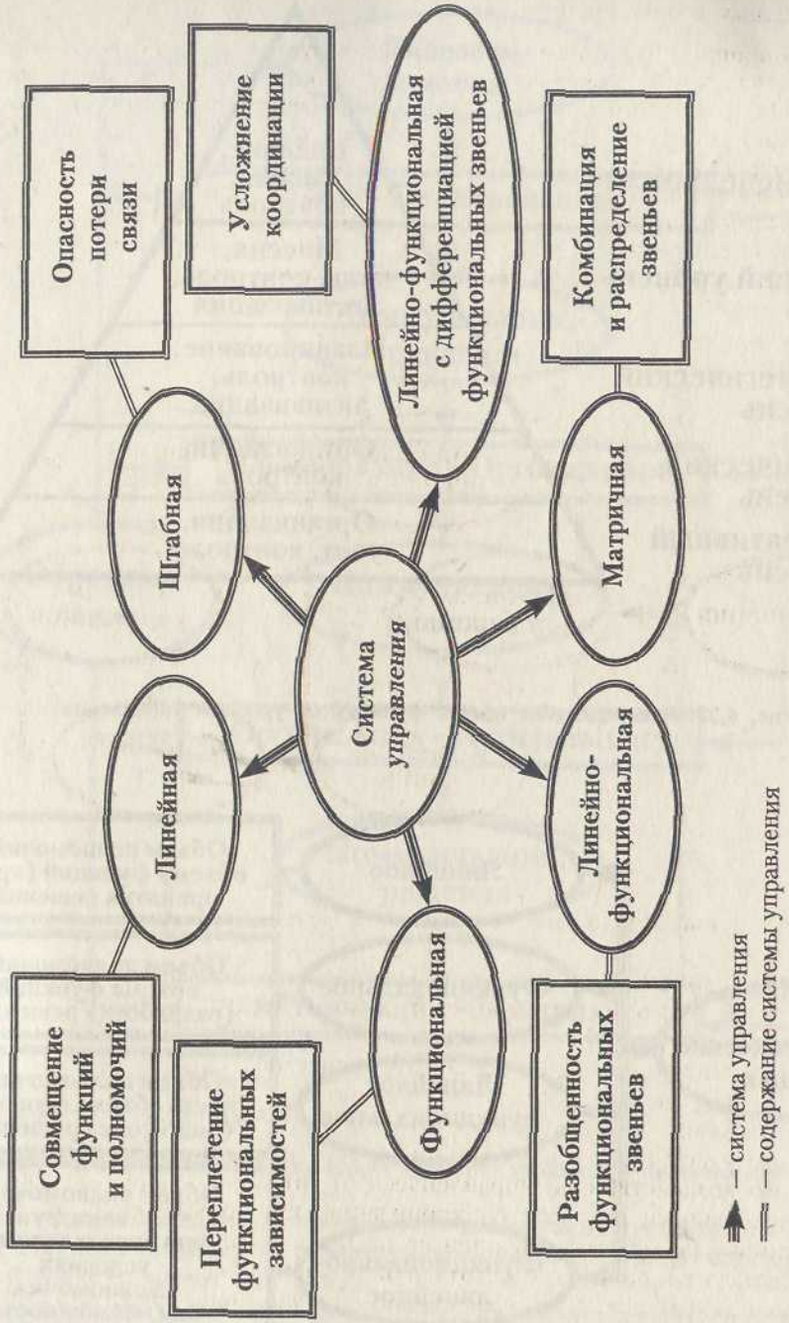


Рис. 4.22. Системы управления в зависимости от состава и связей управленческих звеньев

4.2.2. Функция координации

Организационная структура предприятия базируется на разделении управленческой деятельности на отдельные функции. Соответствующие подразделения обычно связаны с другими отделами структуры, обеспечивающими успешное выполнение организацией ее общих целей. Процесс такого взаимодействия обычно называют координацией. Координация — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность и, во-вторых, взаимосвязь всех управленческих функций. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев управления путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними *(рис. 4.23)*. •



Рис. 4.23. Задача координации в системе управления

Благодаря функции координации обеспечивается динамизм системы управления, создается гармония взаимосвязей управленческих звеньев и подразделений, осуществляется рациональное маневрирование управленческими ресурсами внутри организации и на рынке. Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих звеньев, участников процесса управления и специалистов для наиболее эффективного воздействия на управленческую ситуацию. Таким образом, координация деятельности означает синхронизацию прилагаемых усилий, их **интеграцию** в единое целое, т. е. это процесс распределения деятельности во времени и пространстве, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленных целей и обеспечивать согласованность между системой управления в целом и внешней средой. Тем не менее часто возникают трудности на пути действенной координации *(рис. 4.24)*[1]:

• различия в функциональном подходе могут привести к радикально отличному решению проблемы. Из-за того что каждое управленческое звено или

[1] *Брэддик У.* Менеджмент в организации: Пер. с англ. М., 1997. С. 132–133.



Рис. 4.24. Причины трудностей функции координации

подразделение подходит к вопросам управления со специальной и ограниченной точки зрения, может быть трудно добиться скоординированного полхода;

• различия в сроках выполнения управленческих работ, в результате чего организация не может выступать как единое целое;

• различие в стиле руководства. В некоторых звеньях управления принят авторитарный стиль, другие более демократичны. Для принятия решения требуется определенный период времени, что может также привести к проблемам в области коммуникации между звеньями;

• в некоторых звеньях работа контролируется через неравные промежутки времени. Это влияет на восприятие звеньев друг другом и может вызывать проблемы их интеграции;

• изменения во внешней и внутренней среде управления, которые имеют значение для схемы организационной структуры, иногда игнорируются. В результате эта структура становится устаревшей и не соответствующей новым методам интеграции управления.

Существует много способов достижения координации управленческой деятельности *(рис. 4.25).*



Рис. 4.25. Методы координации процесса управления

Поскольку организация в целом является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости, то понятие взаимозависимости функций, подразделений управления организацией могут быть сгруппированы следующим образом *(рис. 4.26)*[1].



Рис. 4.26. Потребность в координации

Номинальная взаимозависимость. Подразделения, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят свой вклад в общее"" дело, по непосредственно между собой не связаны. Степень координации их деятельности минимальна.

Последовательная взаимозависимость. При таком типе связи последующие подразделения зависят от предыдущих. При последовательной взаимозависимости требуется более тесная координация, чем при номинальной, особенно на более поздних этапах производства.

Обоюдная взаимозависимость. При их взаимоотношениях вводимые факторы производства одного подразделения становятся выходом другого, и наоборот.

По своей природе координационная деятельность выглядит следующим образом *(рис. 4.27),*

При осуществлении номинальной взаимозависимости предприятия используют стандартную координацию, не затрагивающую людей непосредственно. Для обоюдной взаимосвязи рекомендуется взаимное регулирование (отдельными и групповыми координаторами), а для последовательной взаимосвязи— планирование (работы людей и производств).

По своему характеру координационная деятельность бывает *(рис. 4.28):*

• *превентивная* — направленная на предвидение проблем и трудностей;

• *устраняющая* — предназначенная для устранения перебоев в системе после того, как они произошли;

• *регулирующая* — направленная на сохранение существующей схемы работы;

• *стимулирующая* — направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов, среди которых различают: неформальные непрограммируемые; программируемые безличные (формальные); программируемые индивидуальные и программируемые групповые *(рис. 4.29).* Для осуществления координации предприятия могут использовать один или несколько таких механизмов.

[1] *Мильпер Б. З.* Теория организаций. М, 1999. С. 133-138; *Браков Е. А., Вдахучикос Х.* и др. Можно ли управлять предприятием вместе? / Под. ред. И. П. Фаминского и А. И, Наумова. М., 1990, С. 56-63.

Рис. 4.27. Природа координационной деятельности управления

Рис. 4.28. Характер координации

Рис. 4.29. Механизм координации

Для осуществления нормальной деятельности организации требуется множество управленческих функций, операций, процедур. Как правило, одновременно выполнять все эти управленческие мероприятия не может ни один менеджер и ни одно управленческое подразделение. Возникает потребность в разделении труда между подразделениями и сотрудниками. Разделение труда оборачивается потребностью в его координации.

Механизмы координации могут быть формальными и неформальными. Формальные механизмы хорошо подходят при работе на стабильных рынках высокостандартизированной продукции. В этих условиях возможно применение тщательно отработанных процедур планирования, позволяющих предоставить каждому подразделению и менеджеру список требуемых к выполнению функций и операций. Требуемые к исполнению функции и операции сопровождаются правилами, стандартами и временными графиками выполнения. Стабильная среда приводит к неизменности сформированного плана и критериев, используемых для оценки степени его реализации.

В условиях нестабильной среды хозяйствования ситуация меняется коренным образом. Жесткий и чрезмерно формализованный план устаревает уже на стадии своего формирования. Ориентация на добровольное исполнение стандартов и процедур теряет смысл: новая ситуация требует новых целей, Крите-! риев, процедур и стандартов.

Стабильная среда позволяет формировать конкурентное преимущество за счет минимизации издержек. В условиях нестабильной среды такая минимизация теряет смысл. Упущенная выгода с лихвой перекрывает выигрыш, получаемый от минимизации издержек. Например, смена конкуренции ценой на конкуренцию качеством предполагает активный поиск новых возможностей удовлетворения спроса, в том числе уникальных. Это позволяет проводить координа-, ция путем введения фиксированных правил, процедур, формальных критериев., Возникает потребность в «мягких», неформальных механизмах координации. Такими неформальными механизмами координации могут быть:

- общие — ценности, нормы, видение;
- взаимопонимание, установки, психологические стереотипы.

Таким образом, возникает проблема выбора механизма координации, являющегося наиболее адекватным для данной организации и ее среды *(рис. 430).* J

Проблемы развития и выбора достаточно эффективной стратегии координации деятельности всех звеньев и подразделений организации имеют непосредственное отношение к типам управленческого труда, базисным организацией-1 ным структурам и принципам координации. Другими словами, эти проблемы формируют организаторскую функцию управления *(рис. 4.31).*

Поскольку организаторская функция управления предназначена для создания или усовершенствования общего механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами управленческих систем, то организационные структуры должны иметь специфику, отражающую число и типы различных или спе-.j циализированных управленческих функций и ролей, которые они используют, и типы координационных механизмов, которые они принимают *(рис. 432),*

Координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей в организации. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют тем видам отношений между частями организации, которые объединяют звенья и подразделения в единое целое *(рис. 433).* Связь — это выражение отношений, а не какое-то действие[1]. Связи реализуются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются отношения координации, что, ,

[1] *Виханский О. С, Наумов А. И.* Менеджмент; Учебник. М., 1996. С. 18-19, 237-242.

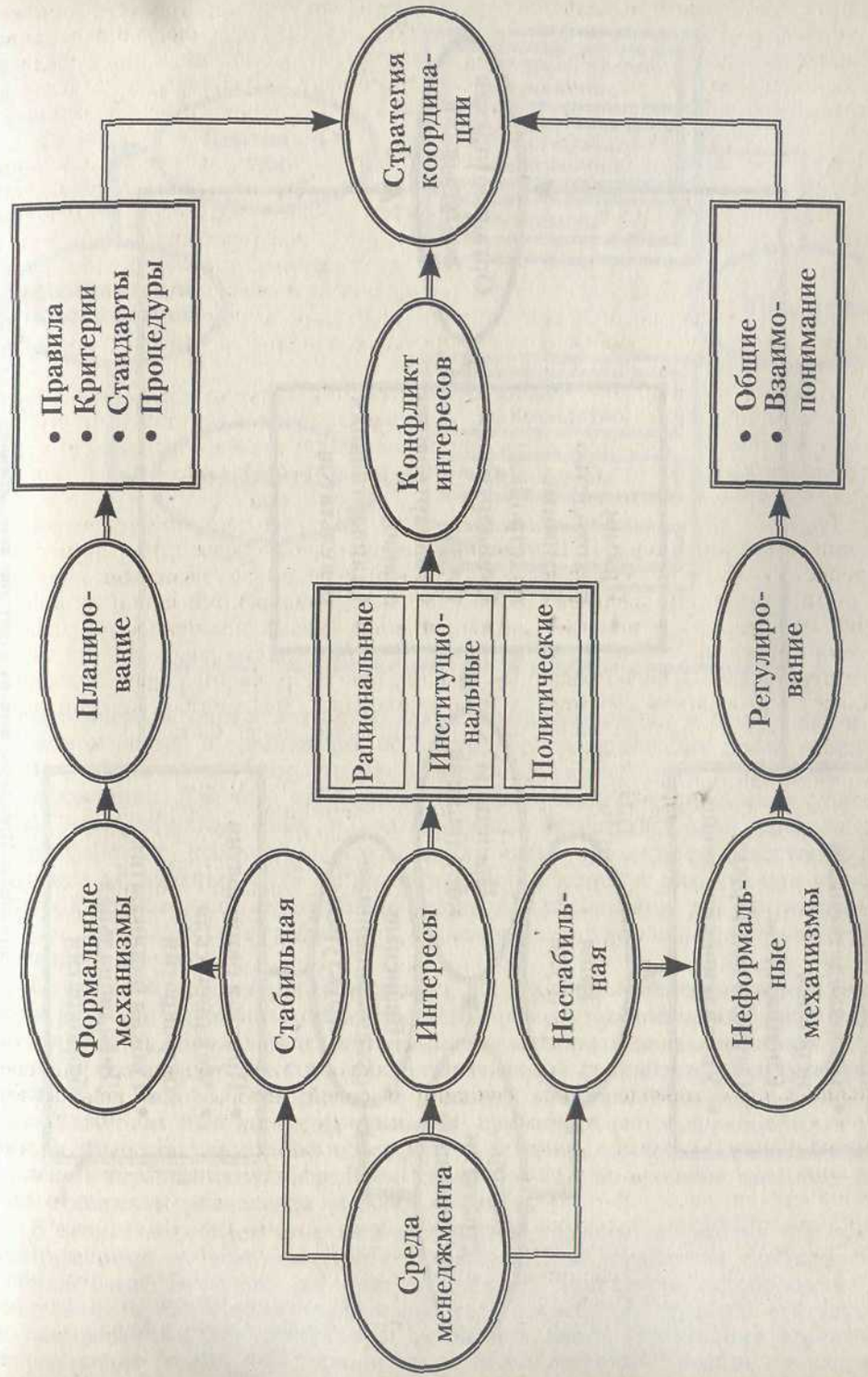


Рис. 4.30. Факторы формирования стратегии координации

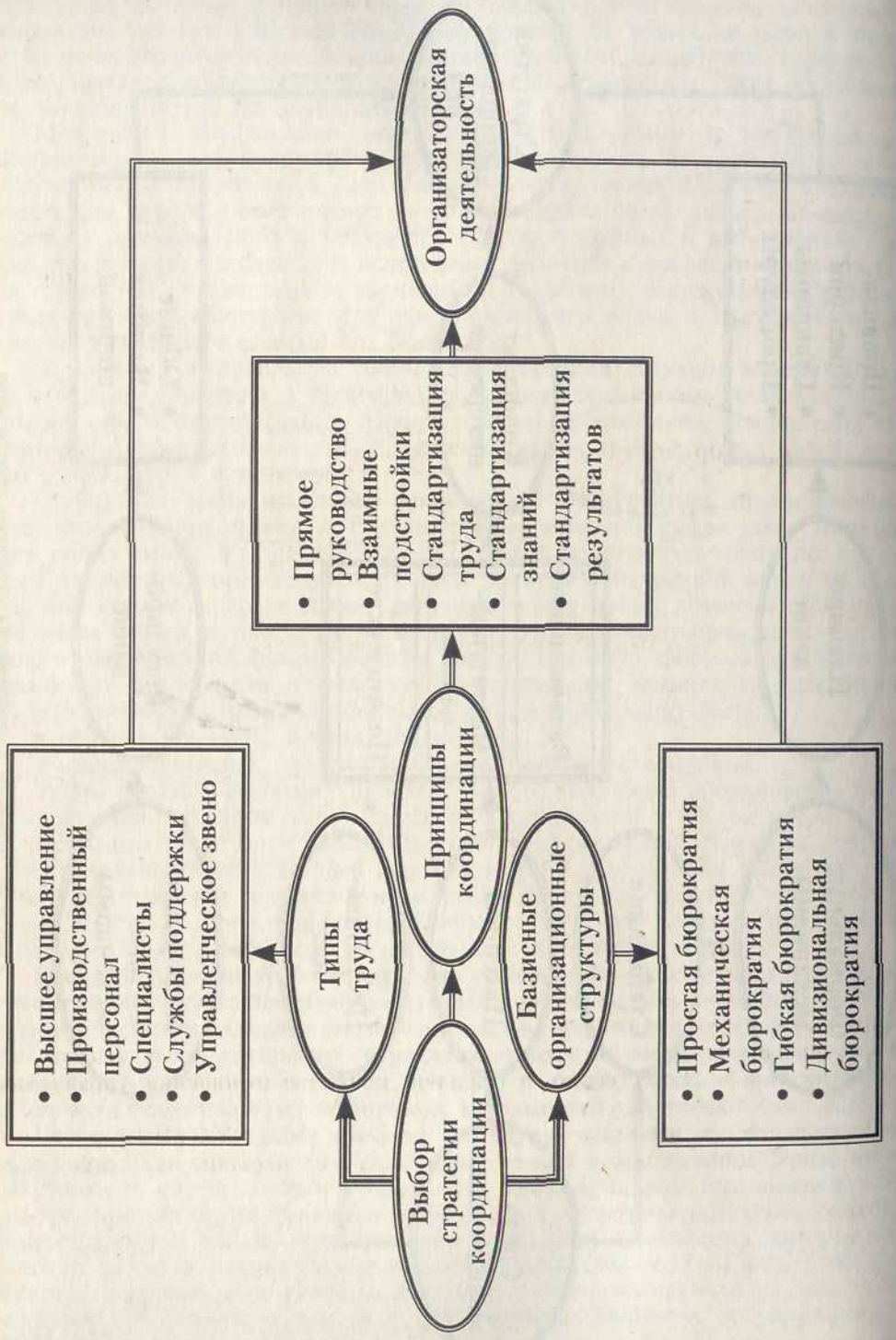


Рис. 4.31. Проблемы выбора стратегии координации

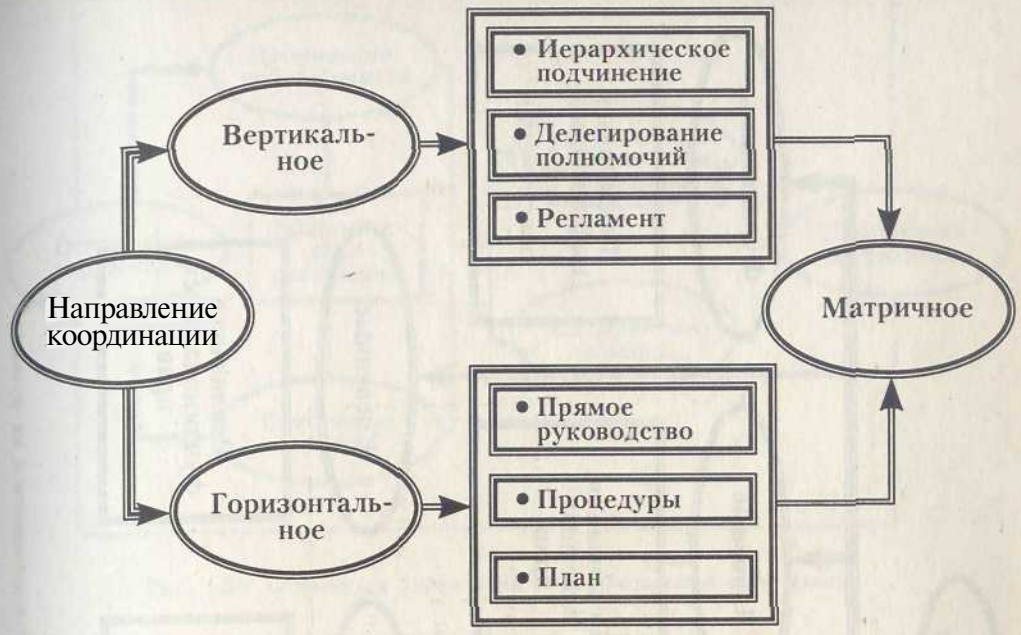


Рис. 4.32. Направления действия механизмов координации

в свою очередь, определятся тем, какие отношения лежат в основе связи. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации. Для того чтобы между двумя субъектами управления существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления функций управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубинных отношениях (например, экономических либо морально-этических). Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависимости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Естественно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, однако же применительно к определенным уровням *к* объектам управления наблюдается доминирование отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства (*рис. 4.34*).

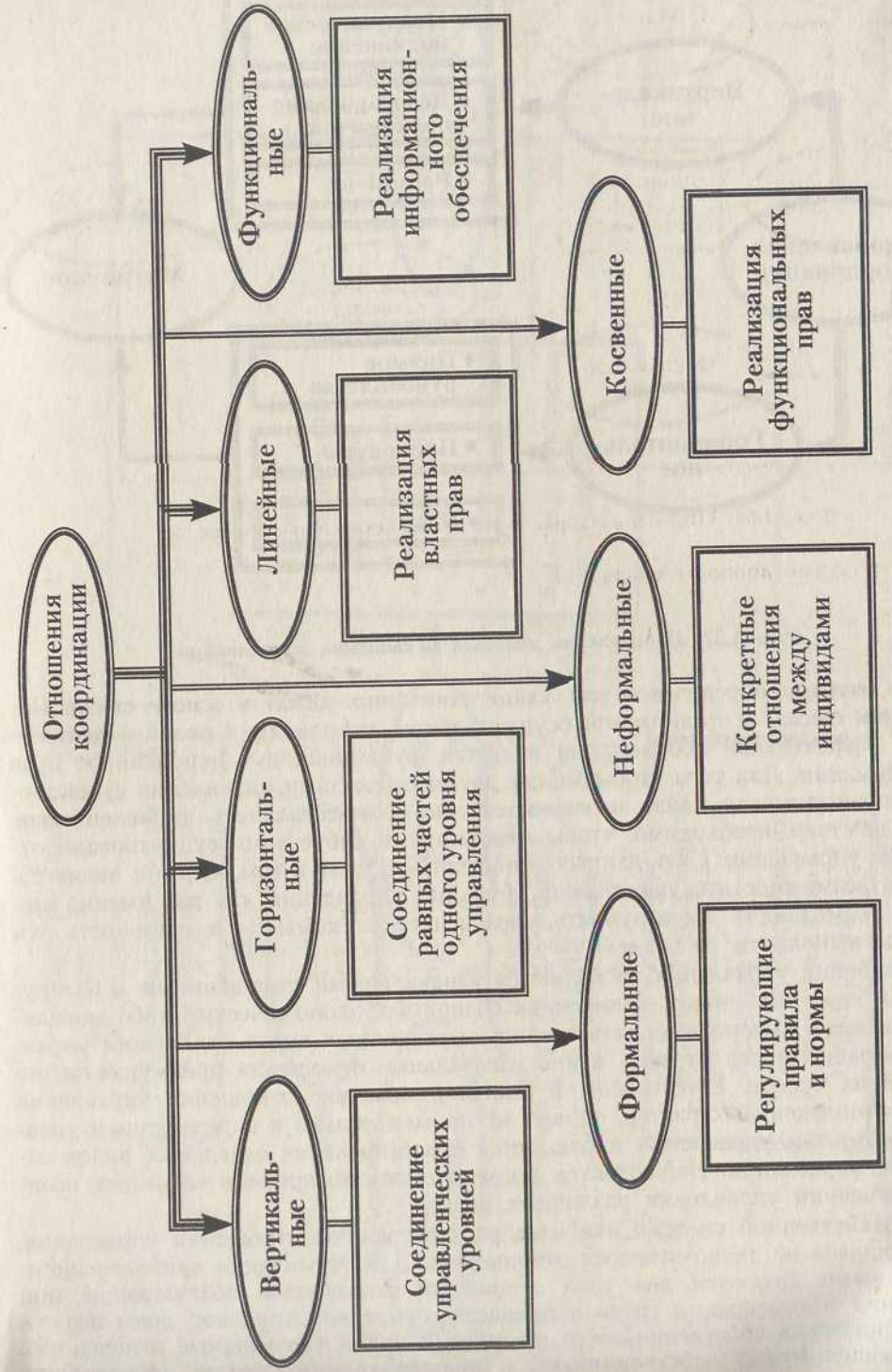


Рис. 4.33. Отношения координации управленческой деятельности и их функции

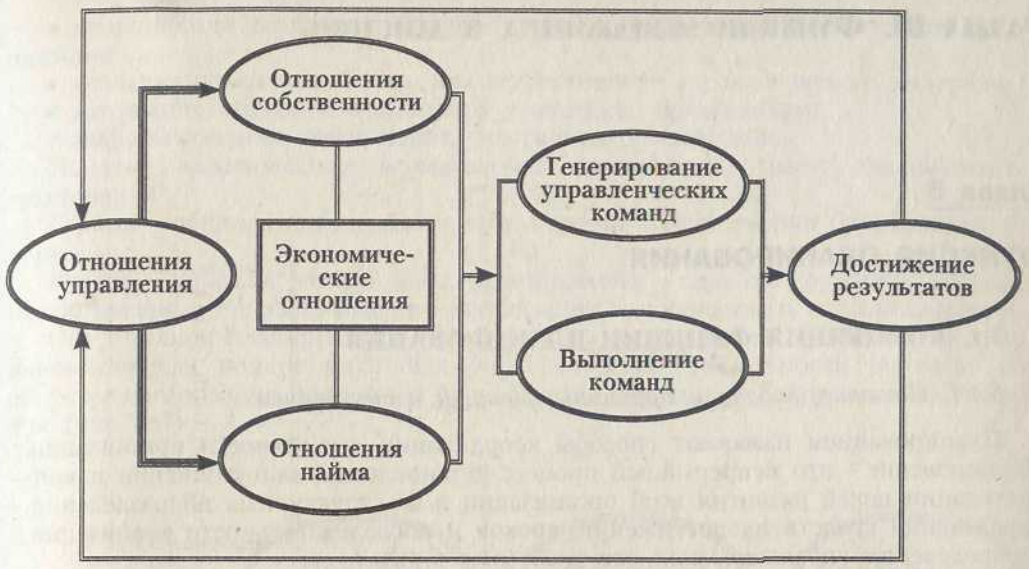


Рис. 4.34. Отношения управлении в хозяйственной организации

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение и характеристику понятия «функция управления».
2. В чем состоит универсальный характер функций управления?
3. Проанализируйте состав подходов к классификации функций управления.
4. Проанализируйте состав функций управления с использованием связующих процессов управления.
5. Что представляет собой замкнутый контур взаимосвязей общих функций управления?
6. Каково назначение сочетания полномочий и функций по управленческим звеньям?
7. Определите содержание систем управления в зависимости от состава и связей управленческих звеньев.
8. Проанализируйте задачу функции координации в системе управления.
9. В чем состоит природа координационной деятельности управления?
10. С помощью каких механизмов осуществляется координационная деятельность управления?
11. Выделите главные факторы формирования стратегии координации.
12. Определите основные проблемы при выборе стратегии координации.

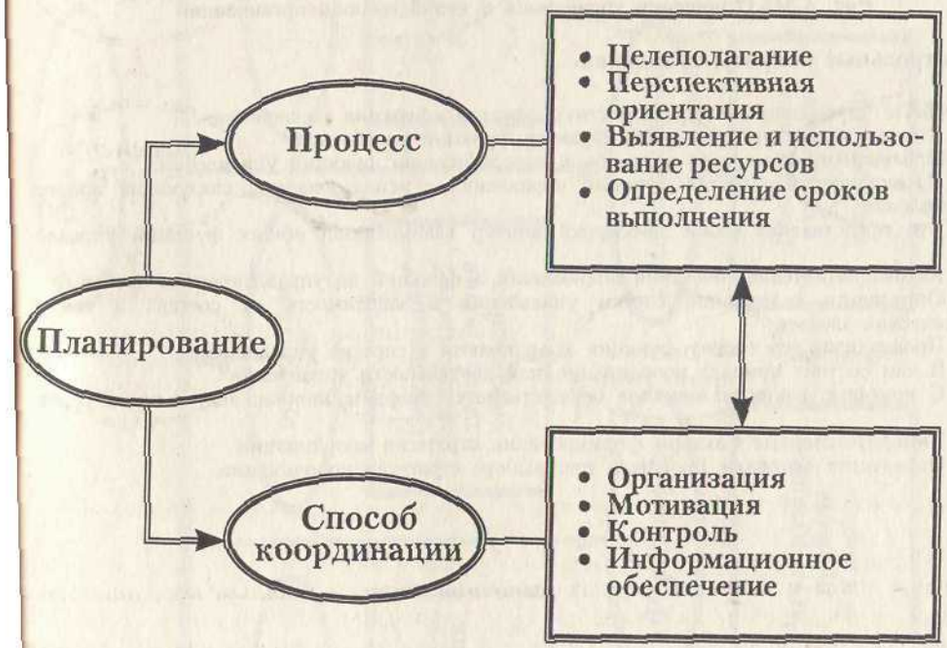
Глава 5

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

5.1. КОНЦЕПЦИЯ ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ

5.1.1. Понятие, задачи и принципы функции планирования

Планированием называют способы координации деятельности организации. Плакирование — это непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, ра**определения** управленческих ресурсов *(рис. 5.1)*.



Рис, 5.1. Понятие и задачи функции планирования

Задачи планирования

• обеспечение целенаправленного развития организации в целом **и** всех **ее** эуктурных подразделений;

; • перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития ор**гоаации;**

« координация деятельности структурных подразделений и участников организации;

• создание объективной базы для эффективного управленческого контроля;

• мотивация трудовой **активности** участников организации;

• информационное обеспечение участников организации.

Понятие *«планирование деятельности организации»* имеет два варианта трактования[1].

Первый — общеэкономический, с точки зрения общей теории организации, ее природы.

Второй — управленческий. Здесь планирование — одна из функций **менеджмента,** умение предвидеть будущее организации и использовать это предвидение.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования как конкретного вида управленческой деятельности вытекает из природы организации, напрямую определяется общими условиями хозяйствования *(рис, 5-2)*.

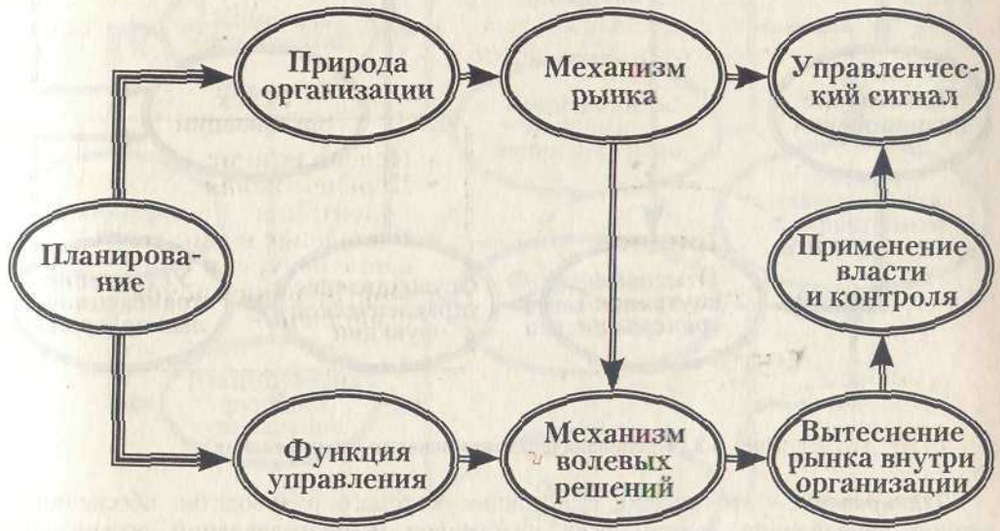


Рис. 5.2. Взаимосвязь общеэкономического и упраплеического понятий планирования

С общеэкономической точки зрения планирование — это механизм, который определяет цены и рынок. В рамках рыночной системы .главным координатором действий ее участников являются цены. Организация, как участник рыночной системы, вынуждена подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеет возможностей отменить их действие *в* условиях конкурентной борьбы. Поэтому в окружающем рынке организация — всего лить клетка большого организма, общая роль которой **в** основном не осознается ею. Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытеснен сознательными действиями и решениями предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознанно определяет основные направления внутриорга-

[1] *Алексеева ММ.* Планирование деятельности фирмы: Учеб но-методическое пособие. С. 3-5.

низациошюй деятельности. Следовательно, внутренняя природа организации основывается на системе плановых решений.

Таким образом, участники штутриорганизационной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных **и** независимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих организацией через управленческий сигнал. Поэтому планирование как система волевых, сознательно принимаемых управленческих решений вытесняет рынок но внутренней деятельности организации и тем самым обеспечивает необходимые **условия** успеха организации *(рис. 5.3)*.



Рис. 5.3. Предназначение применения планирования

Планирование. — это способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех участников **и** подразделений организации к достижению ее общих целей. Оно является неотъемлемой частью менеджмента, и его можно определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения их. Планирование — это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу деятельности, и уметь с ними справляться. Организация не может полностью устранить условия неопределенности и риска в своей деятельности, но способна управлять ими при помощи эффективного предвидения.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения *п* отдельности па установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков **и** последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых **и** финансовых ресурсов, необходимых /[ля **решения** поставленных задач.

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации и ее участников. Оно предусматривает разработку комплекса

мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым подразделением и всей организацией. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство **и** сбыт. Эта деятельность опирается на выявление **и** прогнозирование рынка, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки **планирования** с маркетингом **и** контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта за изменениями спроса на рынке *{рис. 5.4)*.

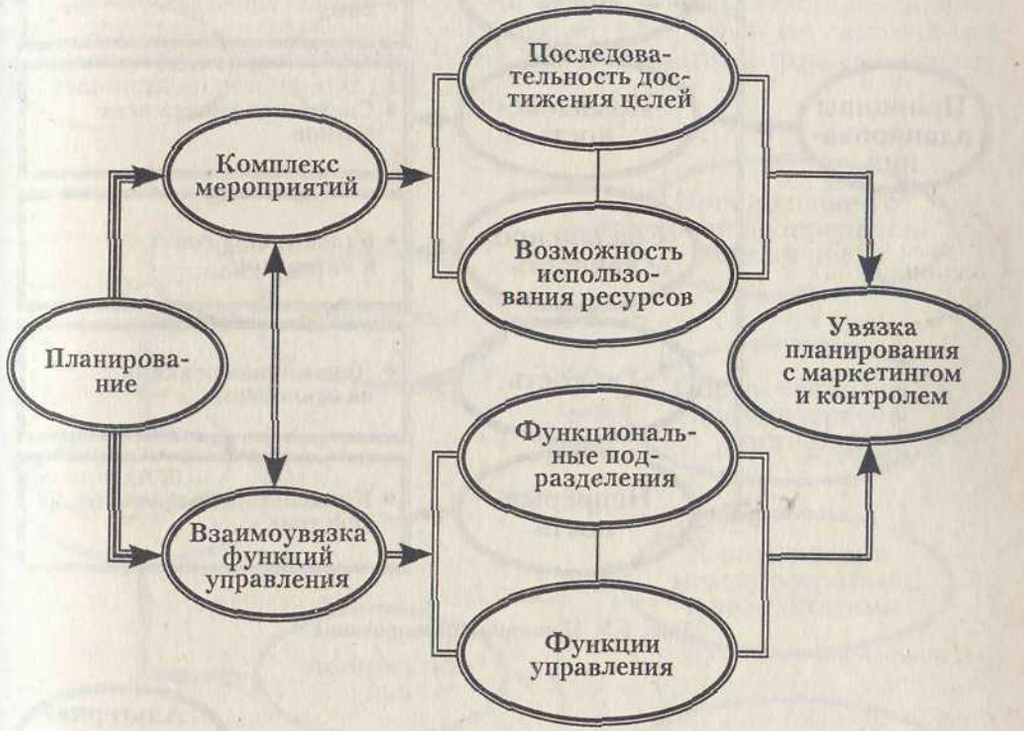


Рис. 5.4. Упязка планирования с маркетингом и контролем

Рисунок 5.5 иллюстрирует основные принципы планирования и их характеристику.

При начале любого более **или** менее крупного управленческого мероприятия прежде всего необходимо обеспечить ясное понимание поставленных целей и задач, а также форм и методов их осуществления. Поскольку **планирование** — это выбор курса действия, то- «проблема планирования возникает тогда, когда обнаруживается альтернативный образ действий»'. Иначе говоря, планирование предполагает наличие альтернатив, и поэтому оно тесно связано с принятием решений. Таким образом, **планирование** — это преднамеренное и сознательное принятие того или иного решения, что делать, как делать, кто будет Делать **и** когда *(рис. 5.6)*.

[1] *Шамхалов Ф. И.* Американский менеджмент: Теория и практика. С. 54-55.



Рис. 5.5. Принципы планирования



Рис. 5.6. Свнзь планирования и принятия решения

5.1.2. Характеристика организации функции планирования

Поскольку планы составляются с расчетом на будущее, в планировании важно четко сформулировать плановые предположения. Причем для обеспечения должной координации действий менеджеров, участвующих в составлении плана данной организации, все они должны исходить из одинаковых предпосылок, и это важный этап создания той обстановки, в которой будут осуществляться планы. Поэтому эффективность любого плана определяется тем, какой вклад он вносит в осуществление целей и задач, поставленных перед организацией и отдельными ее подразделениями. Здесь определяющее значение имеет т о | в какой степени план может способствовать достижению целей при наименьших затратах и преодолению неопределенности условий хозяйствования. Однако немаловажное значение с точки зрения эффективности плана имеет II то, насколько его реализация удовлетворяет конкретных его исполнителей, насколько его результаты соответствуют индивидуальным и групповым интересам участников организации *(рис. 5-7)*.



Рис. 5.7. Цели планирования

Планирование предшествует выполнению всех других управленческих функ-Ций, поскольку оно призвано сформулировать цели и задачи организации, пути, средства и методы их достижения. По своей сущности планирование представляет процесс определения целей предприятий или в более широком смысле является организационной системой путей, способов и средств достижения намеченных целей. Планирование преследует две цели — защитную и афирматив ну ю.

Защитная цель планирования состоит в том, чтобы преодолеть условия неопределенности и свести к минимуму риск, в наибольшей степени сократив не-

ясности, связанные с условиями **осуществления** бизнеса, и четко представив последствии деятельности сопряженного с ним менеджмента.

Афирмативиая цель планирования состоит в том, чтобы увеличить масштабы успеха организации и предпринять координированные усилия внутри самой организации.

Отсутствие планирования влечет за собой отсутствие координации и соответственно недееспособность, неэффективность предприятия. Однако основополагающая задача планирования состоит в том, чтобы помочь предприятию достичь своей главной цели. Бее другие цели занимают подчиненное положение в отношении нее. Поэтому одним из **важнейших** преимуществ (см. *рис. 5.8)* планирования является то, что оно помогает менеджерам выработать в себе такое крайне необходимое для них качество, как ориентация на **будущее.**

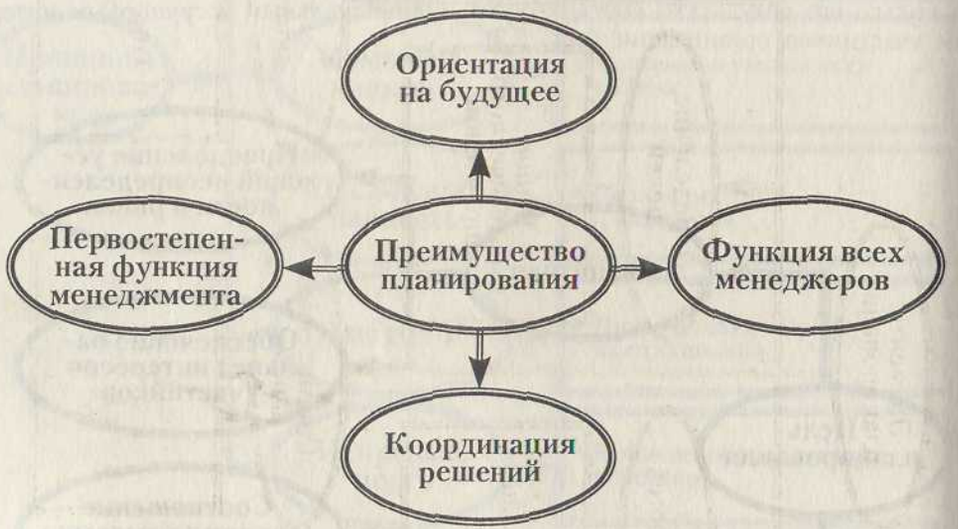


Рис. 5.8. Преимущества планирования

Другим несомненным преимуществом хорошо обоснованной программы планирования является возможность координации управленческих действий либо решений. В целом планирование — это первостепенная функция менеджмента, которая предшествует всем другим функциям и составляет основу для последних. Лишь после разработки плана менеджеры могут определить, каким образом структурировать свое предприятие, разместить людей и ресурсы, установить и осуществить контроль и т. д. Наконец, планирование представляет собой функцию всех менеджеров, хотя его масштабы и характер значительно варьируют в зависимости от полномочий и ранга менеджеров, а также от характера общего курса действий и планов, намечаемых руководством организации или отдельных ее подразделений.

Методологической особенностью **планирования *в*** рамках предприятия является широкое использование программно-целевого подхода, который предусматривает необходимость точного формулирования целей организации и их увязки С элементами **планирования** *(рис. 5.9)*.

Прежде чем приступить *к* планированию, необходимо выяснить, что *же* **со-1** бой представляет план. План —это специфическая акция, имеющая своей целью помочь предприятию достичь намеченных целей. «Результатом плалирова-

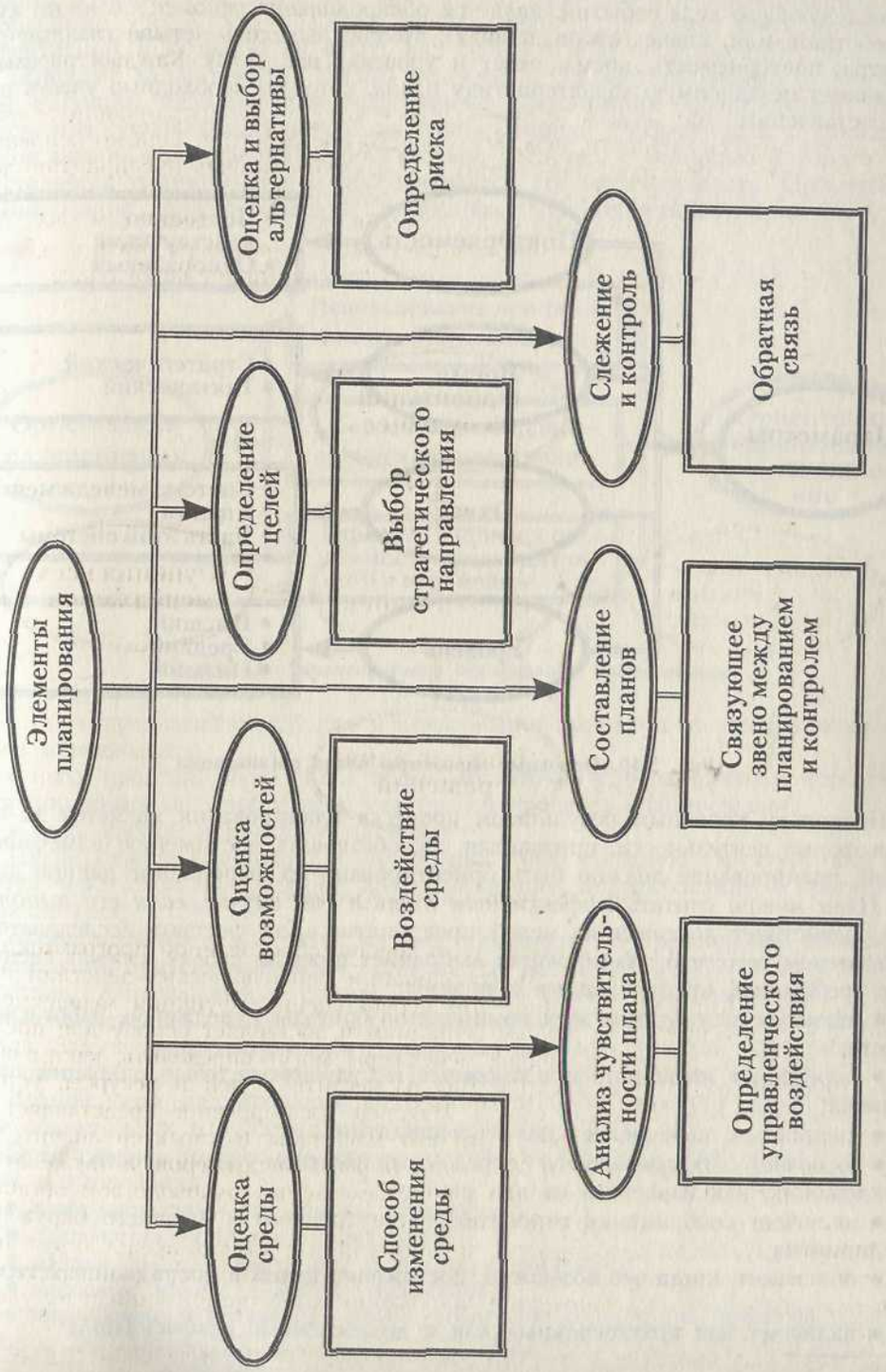


Рис. 5.9. Элементы планирования

ния, то есть процесса оценки всей доступной информации и оценки возможного последующего хода событий, является обнародование рекомендованного курса действий, или, иначе говоря, плана»[1]. Можно выделить четыре главных параметра: повторяемость, время, охват и уровень *(рис. 5.10)*. Каждый параметр составляет независимую характеристику плана, которую необходимо учесть при его составлении.

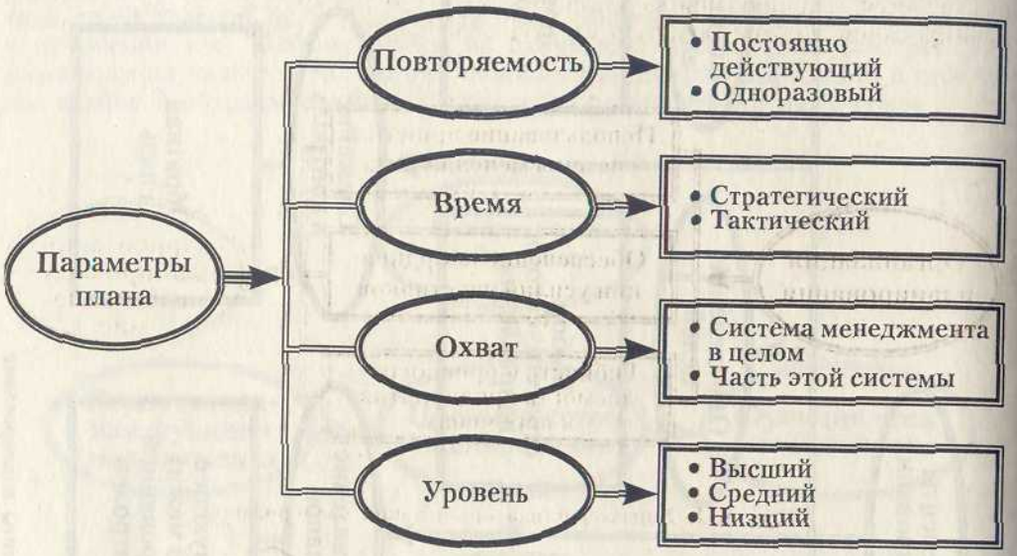


Рис. 5.10. Основные параметры плана организации

Поскольку конечным результатом процесса планирования является та **или]** иная форма деятельности, призванная способствовать достижению намеченных целей, планирование должно быть ориентировано на выполнение данной задачи. План можно считать эффективным лишь в том случае, если его выполнение содействует достижению целей предприятия. Как считают исследователи,! показателем того, что планировщик выполняет нужную работу, служат следую-] **щие** требования, предъявленные к плану[2]:

• является результатом всех компонентов бригады менеджеров, работающих вместе;

• определяет нынешние и возможные **е** будущем деловые операции предприятия;

• специально перечисляет цели предприятия;

• включает открывающиеся перед предприятием возможности, а также предложения, как извлекать из них выгоду;

• включает соображения относительно внутреннего и внешнего окружения предприятия;

• описывает, когда это возможно, достижение целей в операционных терминах;

• включает как краткосрочные, так **и** долгосрочные рекомендации.

[1] *Шамхапов Ф. И.* Американский менеджмент: Теория **и** практика. С. 67-73.
[2] Там же. С. 74-75.

Эти требования могут служить для менеджера в качестве некоторых объективных **руководящих** установок при опенке деятельности планировщика. Но необходимо учесть, что подобная оценка никогда не может быть полностью объективной. Она может включать ряд субъективных соображений относительно основных характеристик самого менеджера. Однако независимо от конкретной ситуации планирования эффективная организация планирования может обеспечить успех предприятия по планированию. Эффективная организация планирования представляет собой главное средство, с помощью которого осуществляется планирование и обеспечивается его эффективность. Организация планирования должна обладать следующими характеристиками *(рис. 5,11):*



Рис. **5.11.** Характеристика организации **планирования**

• быть предназначенной для использования принятой на предприятии системы менеджмента;

• быть простой,[1] *по* в то же время достаточно сложной," чтобы обеспечить координированные усилия всех участников процесса планирования;

• быть гибкой **и** приспособляемой.

Планирование как функция управления имеет сложную структуру и реализуется через свои подфункции: прогнозирование, моделирование и программирование *(рис. 5.12)*.

Прогнозирование — это метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Важнейшее условие прогнозирования — *моделирование* различных ситуаций и состояний системы в течение планируемого периода. Задача *программирования* — исходя из реальных условий функционирования системы, запрограммировать ее перевод в новое заданное состояние.

Возможности планирования в хозяйственной организации ограничены рядом объективных и субъективных факторов *(рис. 5.1J)*.

Представляет интерес следующее толкование терминов, связанных с концепцией планирования[1]:

• • • *планомерность* — это основа управления;

• *плановость* — принцип управления;

• *планирование* — важнейшая функция управления;

• *плановые задания* — метод управления;

• *разработка и реализация плана* — основное содержание процесса управления.

[1] *Герчикоиа И. И.* Менеджмент: Учебник. **М., 1995. С.** 167.

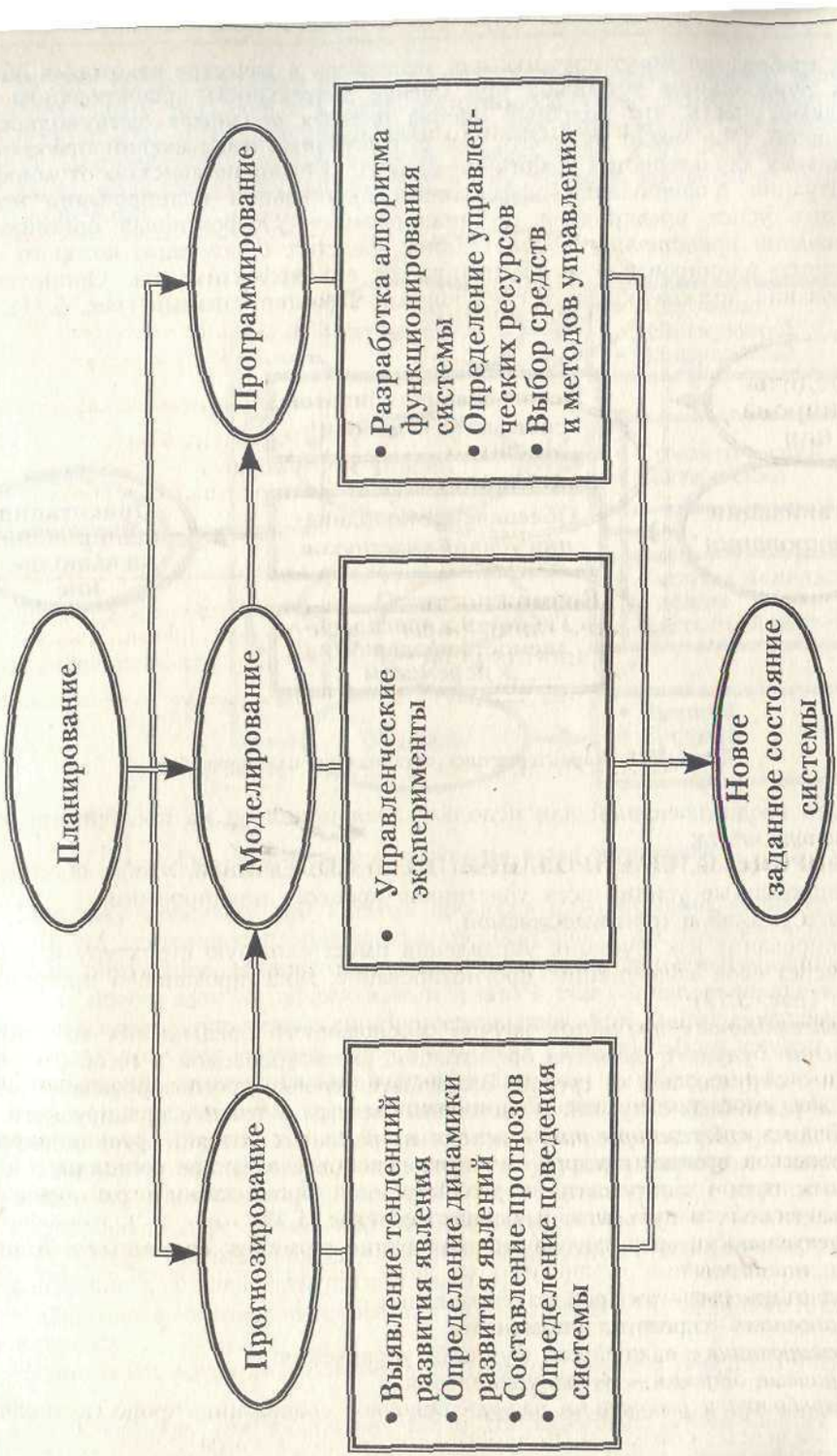


Рис. 5.12. Методы обоснования предвидения



Рис. 5.13. Пределы планировании н организации

5.2. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО СОДЕРЖАНИЕ

5-2.1. Суть процесса планирования

Весь процесс планирования в хозяйственной организации можно разделить на две основные **стадии** *{рис. 5.14):*

• разработка стратегии деятельности организации (стратегическое планирование);

• определение тактики реализации выбранной стратегии (оперативное или, что то же самое, тактическое планирование).

С точки зрения теории принятия решений планирование — один из **важнейших** процессов принятия управленческих решений па предприятии; состоит из отдельных этапов **и** процедур их реализации, которые находятся в определенной логической **взаимосвязи и** осуществляются в постоянно **повторяющейся** последовательности, образуя па предприятии специфический плановый цикл. Процесс планирования независимо от вида планов распадается на три формальных этапа расчетов *(рис. 5.15):*

• постановка задачи планирования;

• разработка плана;

• реализация планового решения.

Этап постановки задачи планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей **планирования** зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается *в* изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разра-



Рис 5.14. Суть процесса планирования



Рис. 5.15. Плановый цикл

ботки плана состояния объекта планирования, с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантой и принятие планового решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде заданий,, нормативов, показателей.

Можно выделить следующие ступени процесса планирования *в* хозяйственной организации *(рис. 5-16).*-

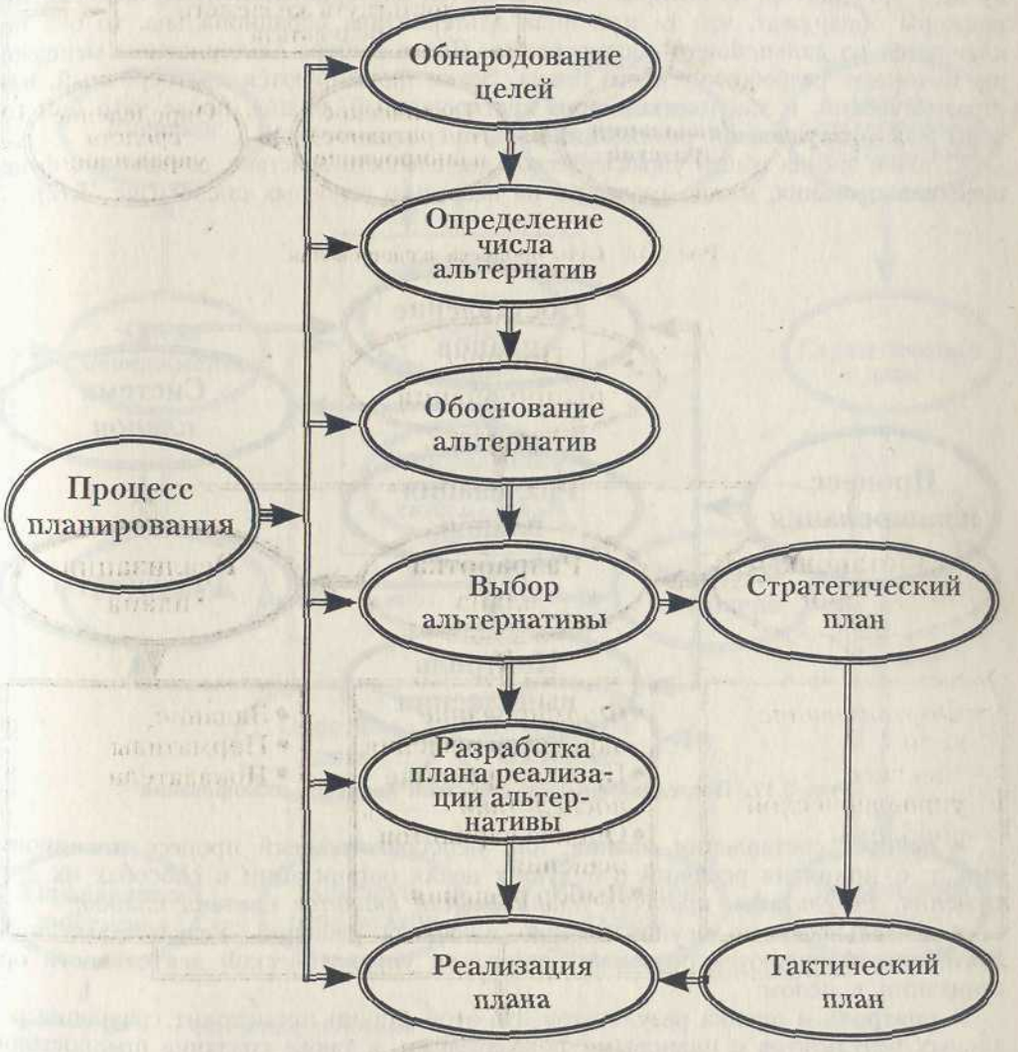


Рис. 5.16. Ступени процесса планирования

- обнародование целей предприятия;
- составление перечня альтернативных путей достижения этих целей;
- обоснование, разработка аргументов, на которых основывается каждая альтернатива;

• выбор **наилучшей** альтернативы для **достижения** цели;
• разработка плана реализации выбранной альтернативы;
• начало практической реализации плана.

Планирование следует начинать с обнародования целей предприятия, потому что план намечает пути **достижения** этих целей. После обнародования целей составляется перечень как можно большего числа **возможных** альтернативных **путей** достижения намеченных **целей.** В значительной степени возможность использования того или иного альтернативного пути определяется аргументами, на которых она основывается. Предполагается **составление** перечня всех аргументов для каждой альтернативы. Оценка альтернатив должна включать оценку всех аргументов, па которых основываются альтернативы. Б случае, если менеджеры обнаружат, что та или иная альтернатива нерациональна, то она исключается из дальнейшего рассмотрения. После выбора альтернативы менеджеры начинают разработку своего плана. Затем формируются долгосрочный, или стратегический, и тактический, или краткосрочный, планы, после чего они **готовы** для практической реализации[1].

С точки зрения общей управленческой деятельности действия, связанные с функцией **планирования,** можно разделить на несколько **основных** стадий *(рис. 5.17):*

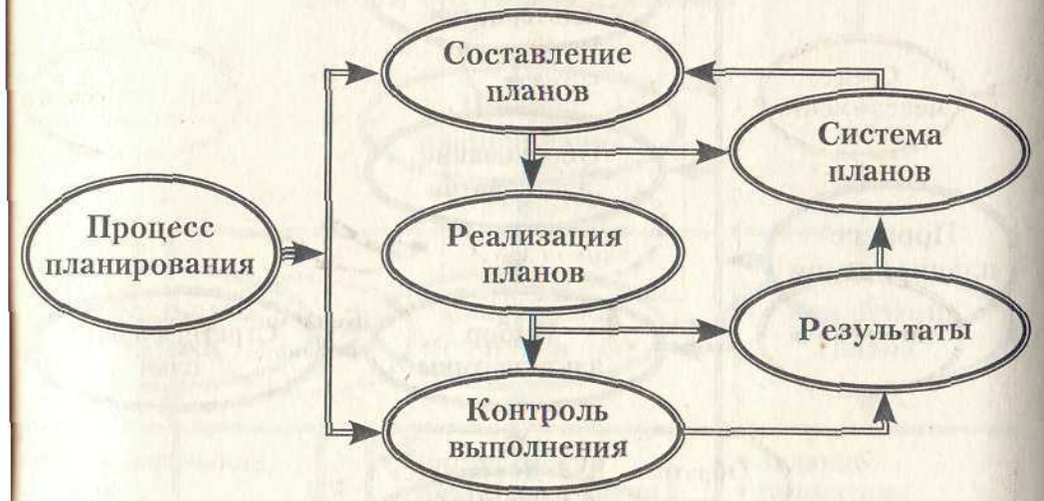


Рис. 5.17. Последовательность действий процесса планирования

• процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т. с. принятия решений о будущих целях организации **и** способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов;
• деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели управленческой деятельности организации в целом;
• контроль и оценка результатов. На этой **стадии** происходит сравнение реальных **результатов** с плановыми показателями, а также создание предпосылок шля корректировки действий организации **в** нужном направлении. Несмотря па [го что контроль является последней стадией плановой деятельности, его **значение** очень велико, поскольку именно контроль устанавливает эффективность планового процесса в организации.

[1] ***Шамхалов Ф. И.*** **Американский** менеджмент: Теория и практика. С. **64.**

Таким образом, процесс планирования является первым этапом об,,™ ,"я-
тельпости организации. Процесс планирования - это не процесс „ослеп п , ^
ность операций по составлению планов и не ппонедут ™», ь-
что одно событие обязательно должно произойти всле за л Z, **п Т"** ™
бует большой гибкости **и** управленческого искусе/Г Г а Г о н ^ ш п е Моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям о ш Z
гут быть обойдены, что **невозможно** в процедуре Участвуют^ Т ^
„ировапия люди не просто выполняют S S S L ^ e Z ^ ^ **творчески** и способны к изменению характера действия V™ ttL обстоятельства- Процесс планирования состоит изряда этапов ^ т
друг за другом *(рис 518)* ^ ш ш из ряда **этапов,** следующих

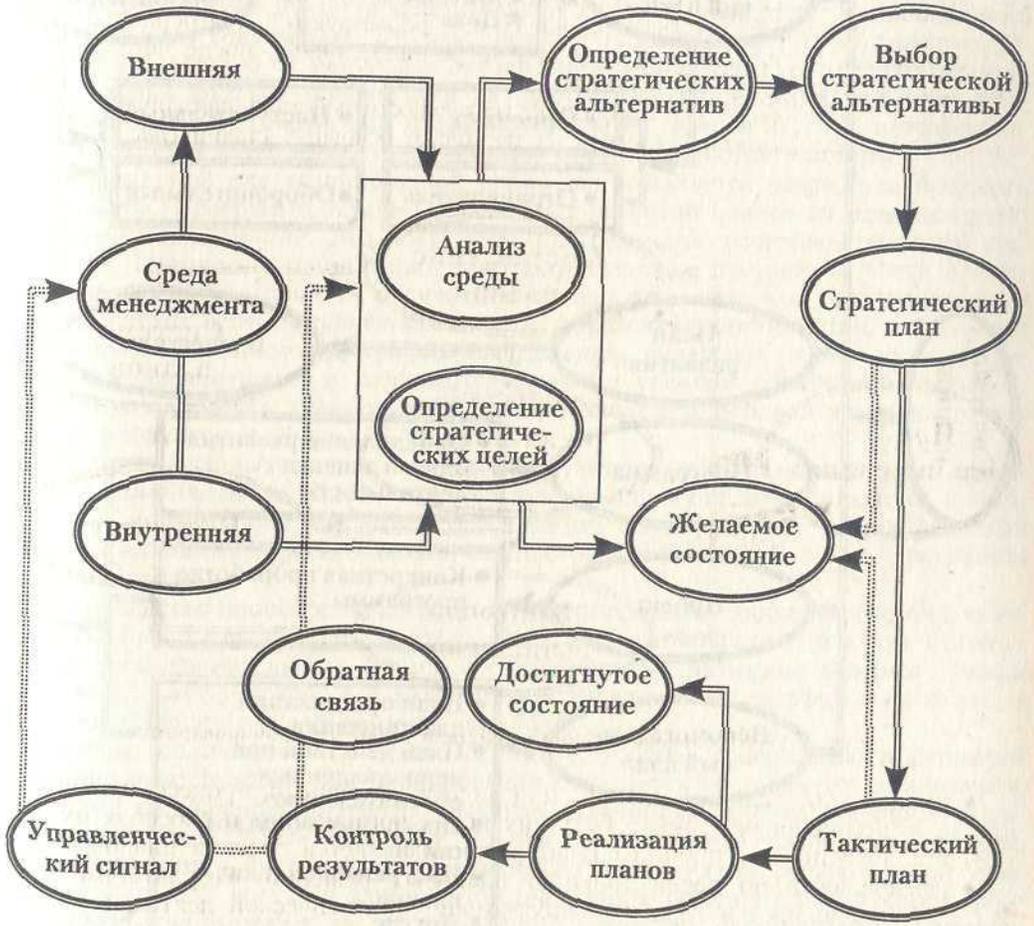


Рис. 5.18. Общая схема процесса планирования

[1] *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. С. 7-19.

5.2.2. Содержание процесса планирования

Результатом процесса является система планов. План включает основные] показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По сути, план— это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей организации. Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы *(рис. 5.19)*.

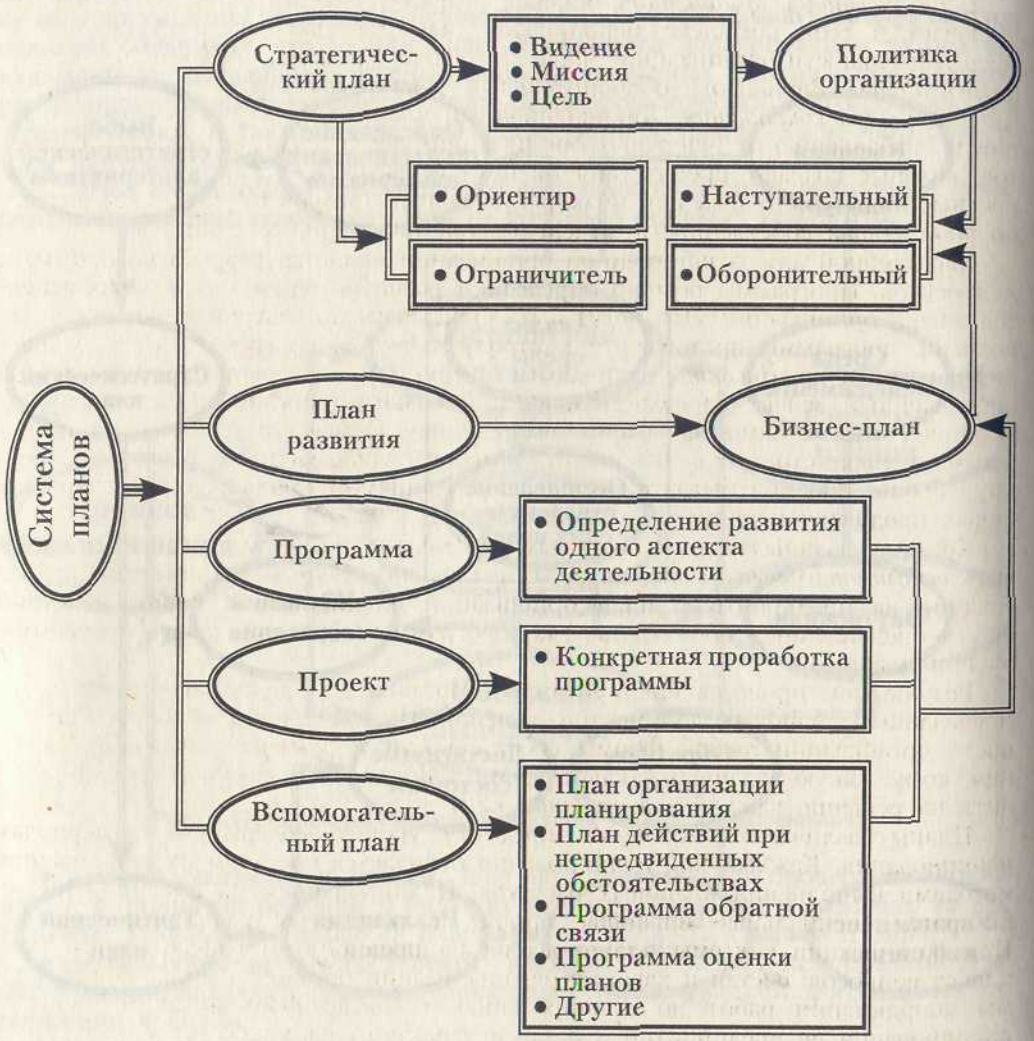


Рис. 5.19. Элементы системы планов

Стратегический план является *ориентиром* для принятия решений на более низких уровнях; общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является *ограничителем* для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования. Планы действий любой организации «jojKiio охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. *Наступательные планы* предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства, использование вертикальных или горизонтальных стратегий интеграции с другими организациями и т. д. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом организации. Средние и мелкие организации во многих случаях довольствуются *оборонительными* планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства организации.

План развития организации, являясь выражением наступательных планов, включает в себя, комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности организации. Чаще всего план развития оформляется в виде бизнес-плана. Вариантом оборонительных планов является *ликвидационный план шт.план сокращения*. Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов, т. е. от таких элементов, которые" Создают "Препятствия на пути се развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Характерной для хозяйственной организации является разработка программ и проектов. Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни организации. Это могут быть программы по совершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов-и др. *Проекты* отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, т. е. отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты. бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг.

Кроме указанных видов плановых документов организация должна составить *вспомогательные планы,* которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях:- план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятельствах, программы обратной связи, программы оценки планов.

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов — планов, План является основой деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания, кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи *(рис. 5.20)*.

Планы различаются по: целям; предмету; уровню, содержанию и периодам планирования. Каждый вид планирования отличается составом их детализации, методами выполнения плановых расчетов. Планированием па предприятии занимаются специальные плановые органы и менеджеры различных уровней. При организации системы- планирования на предприятии решаются три комплекса вопросов: состав и характер специализации органов планирования; формы координации работ по планированию; характер формализации процесса планирования "на" предприятии/ Состав и характер специализации определяется Двумя основными факторами: уровнем централизации планирования на предприятии и типом общей системы управления.

В зависимости от различных характеристик функции планирования можно выделить следующие признаки классификации форм планирования и видов планов *(рис. 5.21)*.

В эффективно функционирующих организациях обычно достигается разумный компромисс между плановой директивой администрации предприятия

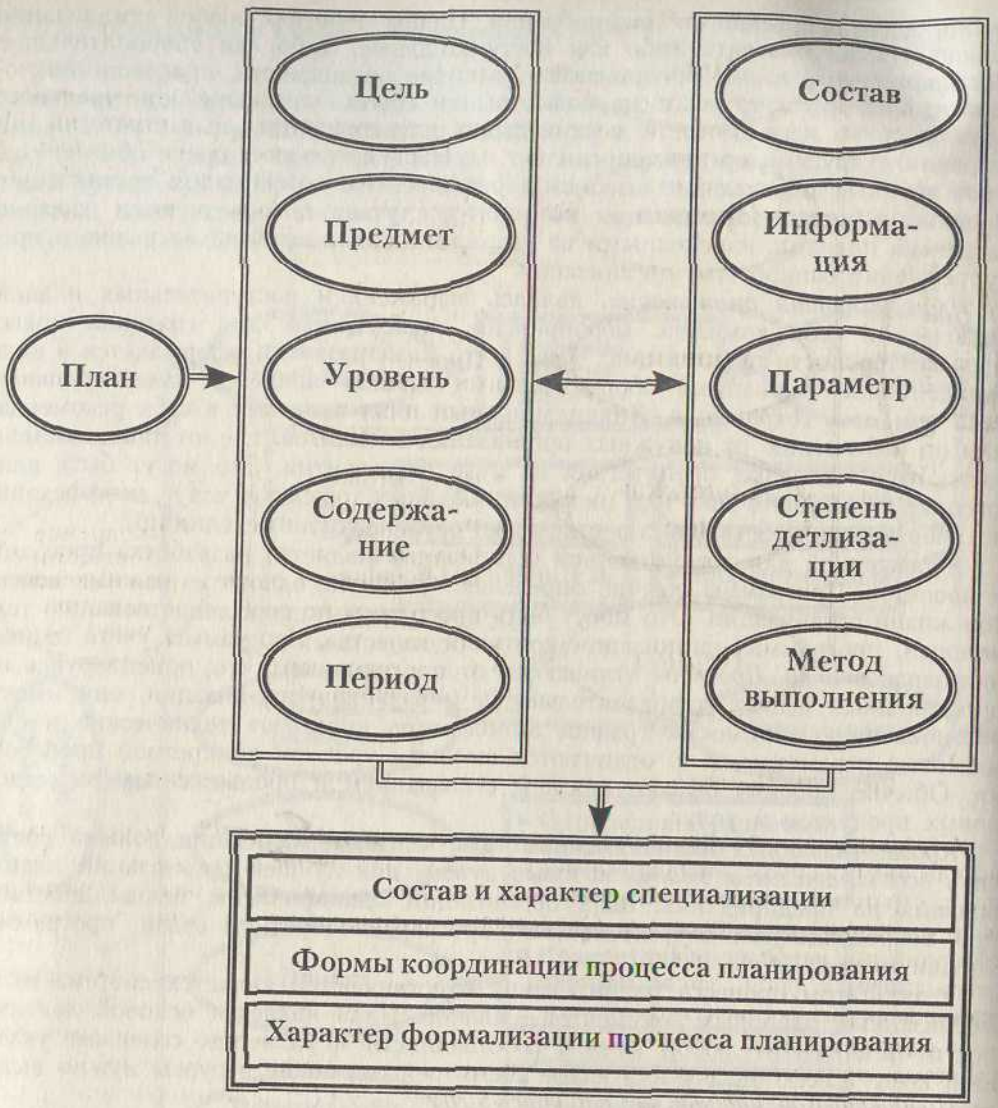


Рис. 5-20. Общая характеристика плана

и оперативной импровизацией менеджера. Обеспечивается он, в частности, реализацией принципов в плановой деятельности менеджмента (см. *рис.* 5-5). Однако уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями:

- компетентностью управляющих на всех уровнях управления;
- квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;
- наличием информационной базы.

По **целевой ориентации** различают стратегическое и оперативное планирование[1].

[1] Общий менеджмент: Дайджест учебного курс, / Под ред. А.К. Казанцева. С. 109-1,2.



Рис. 5.21. Признаки классификации планов и ориентаций плакирования

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегии поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период 5 и более лет. Оперативное планирование заключается в поиске согласования наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой, например, прибыли, доходок, объемов продаж и пр.

Содержательный аспект в планировании отражается в трех видах плановых расчетов: продуктово-тематическом, ресурсном и объемно-календарном.

Продуктово-тематическое планирование заключается в формиронании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства на предприятии. На производственной стадии этот вид шшпировапшт предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурпо-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации. Этот вид расчетов включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т. п.

Объемно-календарное планирование заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

Период планирования влияет на характер планируемых показателей, степень укреплении планируемых процессов, состав используемой информации и методы плановых расчетов. Нередко в планировании выделяют лишь два периода: *текущее тактическое* (до года) и *перспективное* (более года).

Предметный признак характеризует функциональный аспект планирования. В соответствии с принятым разделением труда в организации планирование осуществляется дифференцированно по основным функциональным областям деятельности: производство, маркетинг, финансы и др.

Степень **детализации** планов находит отражение в разных уровнях планирования. В соответствии с принятой организационной структурой предприятия самостоятельными объектами планирования выступают исполнители — сотрудники организации (индивидуальное планирование деятельности), отдельные проекты (проект-менеджмент), структурные единицы организации (подразделения, службы, отделы, производства, цехи и участки) **и** организация в целом.

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования. Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов а организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство направлений деятельности.

Планирование в организации может **относиться** к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация. Признаками, определяющими тип планирования, являются: степень неопределенности в планировании, временная ориентация идей планирования, горизонт планирования[1]. *Рисунок 5.22* иллюстрирует типы, элементы и общую систему планирования.

Степень неопределенности в планировании. В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности системы планирования в организации можно разделить на **два** типа. Первый — это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Системы планирования этого типа называются **детерминированными** системами.

Другой тип систем планирования предполагает недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации. Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называются вероятностными (стохастическими). Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие:

- планирование, основанное на **системе** жестких обязательств. Такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверепности в исходе событий;
- планирование под **личную** ответственность. Это планирование приемлемо для противоположной первому типу систем — системе полной неопределенности;
- планирование, **приспособленное** к случайным **обстоятельствам.** Этот **видя** планирования является промежуточным между первыми двумя. С одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности оргапизации, а с другой — учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и **тем** самым увеличивает их предсказуемость.

Временная ориентация идей планирования. Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования: реактивное (нацелено только в прошлое), инактивное (приспособлено только к настоящему), преактивное (нацелено только в будущее) и интерактивное (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

[1] См. подробнее; *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно- мет о дическое пособие. С. 35-44.

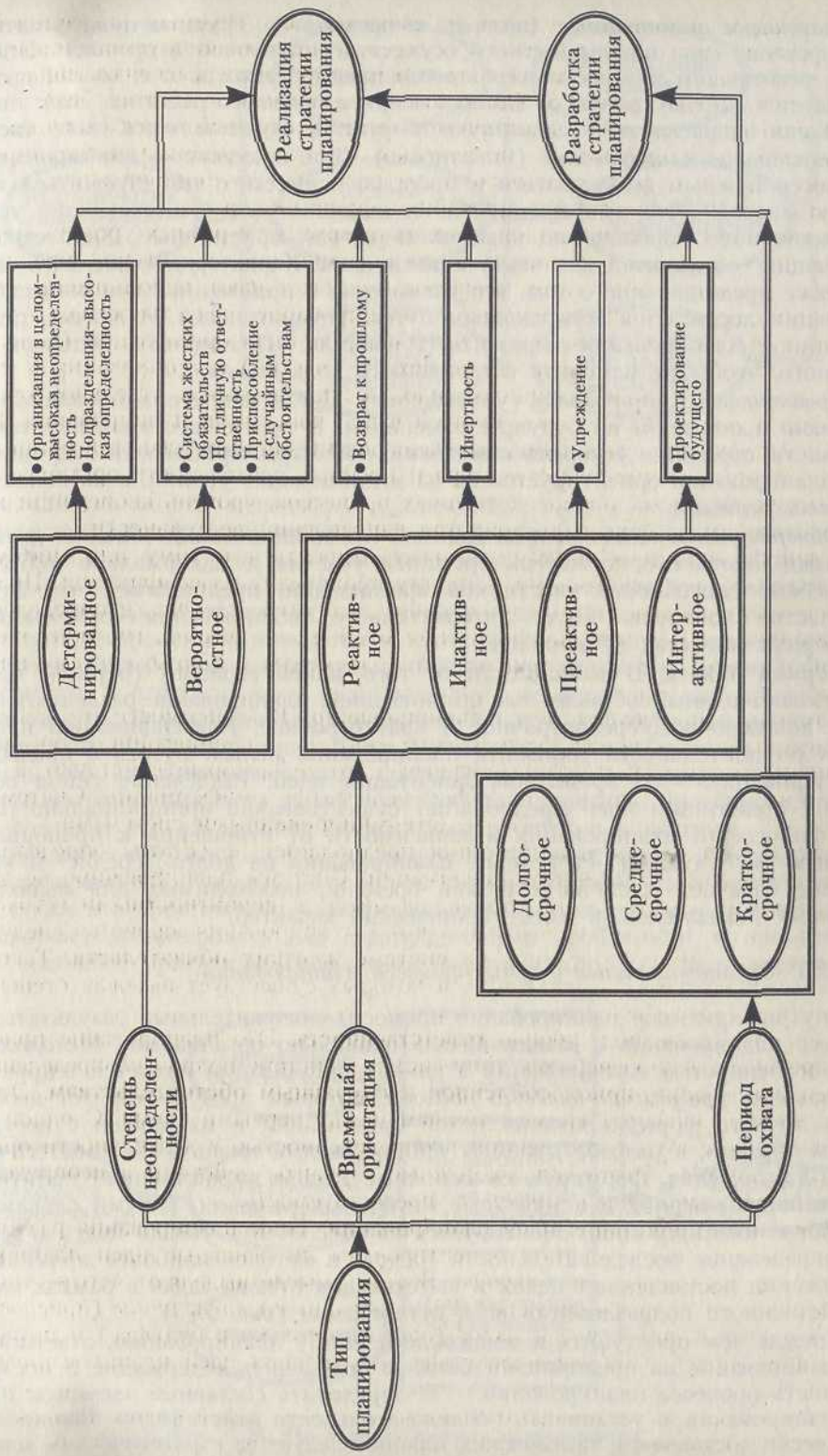


Рис. 5.22. Типы, элементы и общая система планирования

Реактивное планирование (возврат **к** прошлому). Представители рсактишюго **планирования** спои **идеалы и** способ осуществления находят в прошлом. Основной метод реактивного планирования — это **генетический** подход, т. с. всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Этот тип планирования опирается на **предшествующий** опыт **и осуществляется** снизу вверх.

Ипактивное планирование (инертность). При **инактивном планировании** не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Удовлетворение настоящим —отличительная черта **инактивиама.** Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путем, автоматически. Л значит, главным принципом **планирования** должно быть правило: «Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей».

Преактивиое планирование (упреждение). Преактивное планирование ориентировано **в** основном на будущие изменения. В противовес инактивистам преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Этот тип планирования ориентируется не на минимизацию усилий, а па поиск оптимальных решений.

Интерактивное планирование. Данный тип планирования обладает двумя основными чертами: основано па принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации; предполагает, что будущее подвластно контролю. Цель интерактив] гого планирования — ориентация на взаимодействие всех лучших идей.

Период охвата. В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на три типа: долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Классификацию планирования по длительности горизонта планирования **нельзя** путать с предыдущей классификацией — по временной ориентации идей. Разделение типов по временной ориентации идей предполагает существование принципиально различных философий планирования **в** зависимости от отношения к прошлому, пастоящему и будущему. Разделение планирования на долго-, средне- и краткосрочное означает различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей, **и** имеет технический характер.

5.2.3. Организационные формы процесса планирования

Внутрифирменное планирование приносит **положительные** результаты, если процесс планирования с самого начала правильно организован. Методологической особенностью планирования в рамках организации является широкое использование *программно-целевого подхода,* который предусматривает необходимость точного формулирования целей организации и их увязки с ресурсами. Таким образом, **в** разрабатываемых организациями планах, как стратегических, так и тактических, формируются основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные методы их решения. Иными словами, методология планирования ориентируется на обеспечение увязки целей с ресурсами, определение последовательности средств и методов наиболее эффективного достижения поставленных целей и вытекающих отсюда задач в рамках каждого хозяйственного подразделения всей организации *(рис. 5.23).*

Прежде чем приступить к непосред сшей пому планированию, ответственные за планирование па предприятии должны определить содержание и последовательность процесса планирования, т. е. определить составные элементы процесса планирования и установить последовательность действий по планированию. Логически составление тактических планов следует за стратегическим планированием. Однако многие менеджеры и плановики, имея обширный опыт оперативного планирования, при первых шагах *в* стратегическом планировании опасаются начинать плановую деятельность с определения стратегии. Формулирование самых общих направлений деятельности организации представляется им занятием слишком абстрактным, не совсем полезным и даже **опасным** с точки зрения потери времени и внимания к неотложным задачам. Такие менеджеры занимаются разработкой оперативных планов как основным видом плановой деятельности, а стратегическое планирование рассматривают как пробное, побочное занятие. В этих случаях последовательность планирования оказывается противоположной: сначала составление оперативных планов, а затем разработка стратегии. Но, как показывает опыт, постепенно, через 2—3-годичный цикл, менеджеры осознают важность стратегического планирования, приобретают навыки и осознают, что им удобнее следовать от стратегии к тактике.



Рис. 5.23. Методология планирования

Встречаются ситуации, когда стратегические и оперативные планы выполняются одновременно. Главный недостаток такой практики — это возникновение препятствия к эффективному планированию: неотложность оперативных решений начинает доминировать над стратегическими проблемами, **и** организация теряет основные **ориентиры** своей деятельности *(рис. 5.24).* Если содержание



Рис. 5.24. Последовательность **планирования**

и последовательность определены, полезным для организации является составление схем, воспроизводящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут иметь различный вид: диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики-пир а миды и т. д.

Организация процесса планирования *п* разных организациях имеет свои отличительные особенности, обусловленные различиями в организационной структуре управления в целом и характере производственно-технического процесса. Эти отличия касаются как сроков плановых периодов, так и самой процедуры планирования и функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования. Так, например, практика планирования в СШЛ показывает, что организации обычно используют два вида планирования: долгосрочное или стратегическое планирование и годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование обычно выполняется небольшой группой при руководстве корпорации и концентрируется вокруг долгосрочных решений, принимаемых организацией на основе анализа рыночной ситуации. Этот процесс является сложным, и иногда в нем используются такие инструменты планирования, как экономические прогнозы или модели, выполненные специалистами. Первичным **объектом** анализа для стратегического планирования является стратегический хозяйственный центр (СХЦ) корпорации, выделяемый па основе его способности действовать на рынке как самостоятельная хозяйственная единица. В последние годы во многих крупных организациях функции стратегического планирования передаются в подразделения, т. е. происходит децентрализация процесса планирования. Этот процесс осуществляется **следующим** образом *(рис. 525),*

Весь круг деятельности организации делится на основные сегменты — происходит «стратегическая сегментация». Затем осуществляется перераспределите стратегических **полномочий** в пользу руководителей сегментов. При этом высшая администрация остается ответственной за общее направление развития организации: размещение и структуру управленческих ресурсов, а также определение ресурсных ограничений в деятельности низших уровней управления. Теперь формируется стратегический хозяйственный центр на уровне отдельного подразделения. Он занимается разработкой и реализацией собственных стратегических планов. Если для крупных фирм ярко выраженной тенденцией является децентрализация плановой деятельности, то небольшие организации, напротив, стремятся к большей централизации планирования, созданию и расширению центральной плановой службы.



Рис. 3.25. Децентрализация процесса планирования

Стратегическое планирование оценивает будущую жизнеспособность и рентабельность различных СХЦ и вырабатывает решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности. Годовое планирование строится на стратегических планах достаточно детальных и точных в своем содержании. Годовой план —это оперативный документ, согласно которому СХЦ определяет планируемый объем производства, составляет планы по использованию рабочей силы, планы капитальных вложений и планы и графики выпуска новых видов продукции. Годовой план детализирует планы производства и сбыта поквартально и помесячно, а также определяет задания вплоть до нужных уровней организации.

Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и ожидаемая прибыль. В рамках СХЦ обычно составляются планы по каждому из его подразделений (основные отделы или заводы). Им придается статус «центров издержек*, и управление осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета *(рис. 5.26)*.

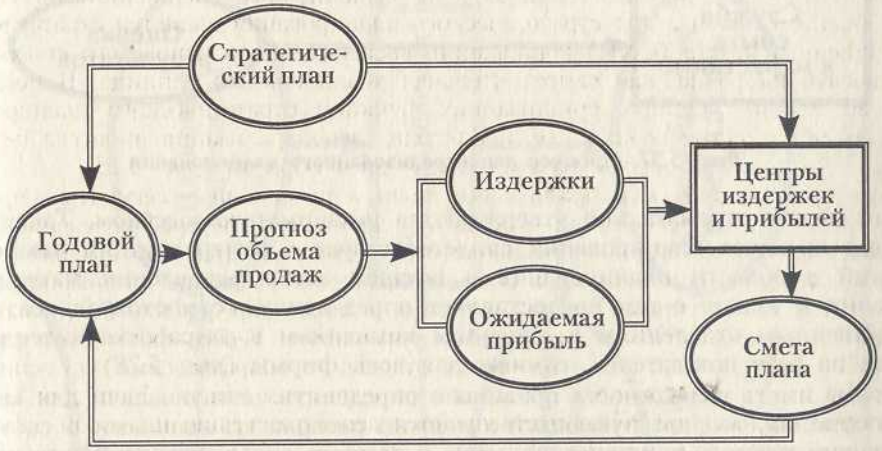


Рис. 5.26. Головой **план**

В рыночной экономике исходной точкой для планирования является рынок. Прогнозы о возможностях рынка подготавливаются службами сбыта и маркетинга. Эти прогнозы доводятся до руководства корпорации. На их основе подразделения готовят свои планы, которые направляются для утверждения наверх, затем для выполнения вниз, и зате\1 опять наверх идут уже доклады о результатах выполнения планов *(рис. 5-27)*.

Однако организационно процесс централизованного планирования у большинства крупнейших фирм осуществляется «сверху вниз*[1].

Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления. Здесь определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки взаимоувязать все звенья управленческого механизма. Затем на более низких ступенях управления эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода и исполнителя. Это уже чисто технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполни-

[1] *Тщтчшова И. Я.* Менеджмент: Учебник. С. 173.



Рис 5.27. Процесс децентрализованного планирования

гелями планы окончательно **утверждаются** высшим руководством. Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления материнской **компании** и вместе с тем предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям и дочерним компаниям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы *(рис. 5.28)*.

Чтобы иметь возможность **правильно** определить цели и **задачи** для каждого подразделения, **высшее** руководство должно располагать данными **о** состоянии и развитии каждого **конкретного** рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные обычно содержатся в программах маркетинга, которые берутся за основу при разработке плана во всех подразделениях.

В процессе планирования принимают участие: высшее руководство организации; команда плановиков и руководители и специалисты подразделений. Идеальной является такая ситуация, когда все участники организации привлекаются к обсуждению и составлению планов. Однако высшее руководство является архитектором процесса планирования, определяет его основные фазы и последовательность планирования. Высший **менеджмент** должен сделать процесс **планирования** доступным и понятным для каждого участника организации, он должен уметь максимально вовлекать в него своих работников. Другая функция этого **менеджмента заключается** в разработке стратегии организации и принятии решений по стратегическому планированию (политическое планирование). Руководство организации определяет общие цели ее развития и основные способы их достижения. Разработка стратегии требует от высшего менеджмента аналитических способностей и масштабного мышления.

Что касается руководства **среднего** и **низшего** звена, а также специалистов подразделений организации, то они занимаются разработкой оперативных планов. В **обязанности** специалистов входят также **анализ** внутренней и внешней среды организации, составление прогнозов. Руководители под]) аз делений и штатные работники объединяются е оценке альтернативных стратегий, предложенных для организации *(рис. 529)*.

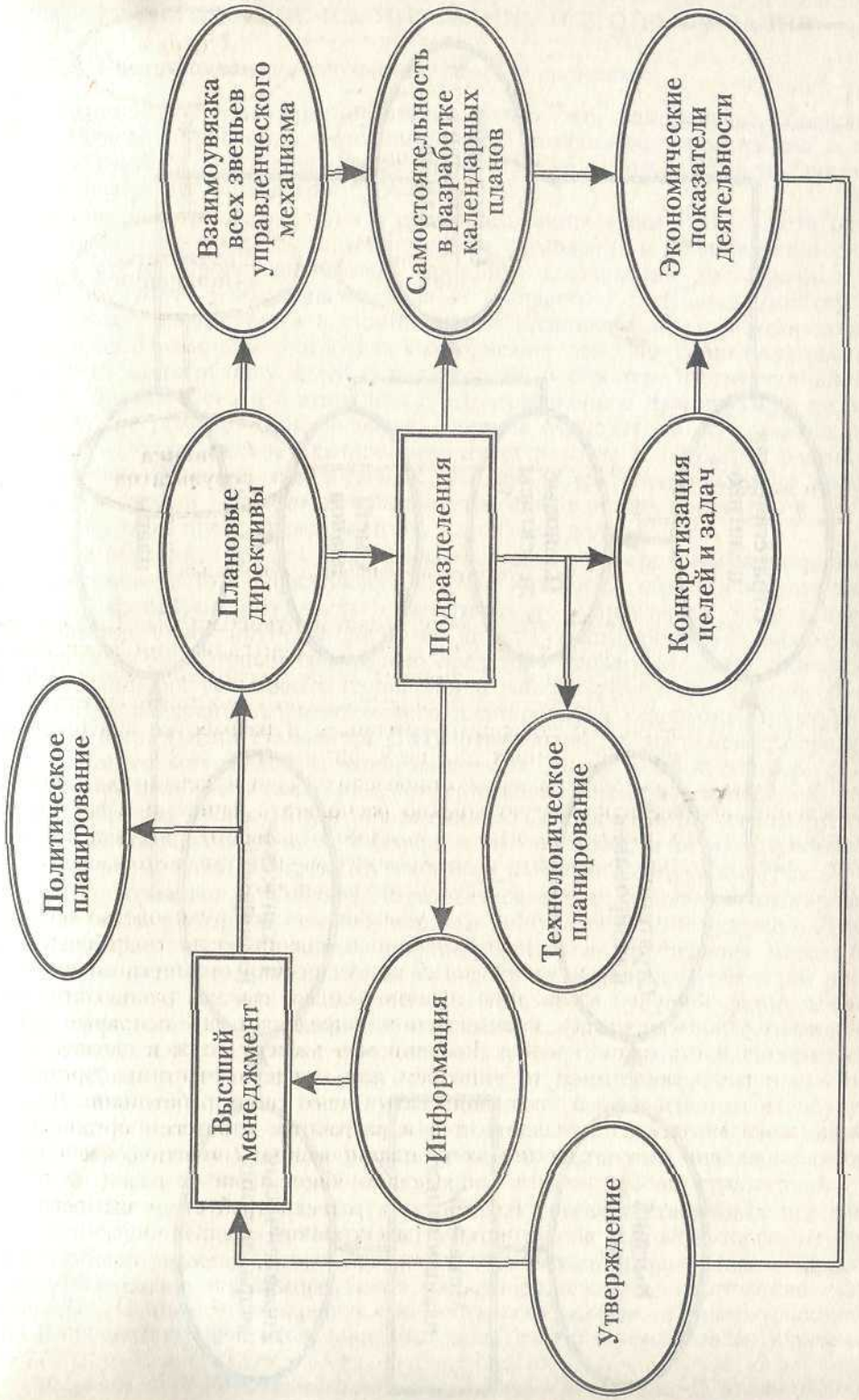
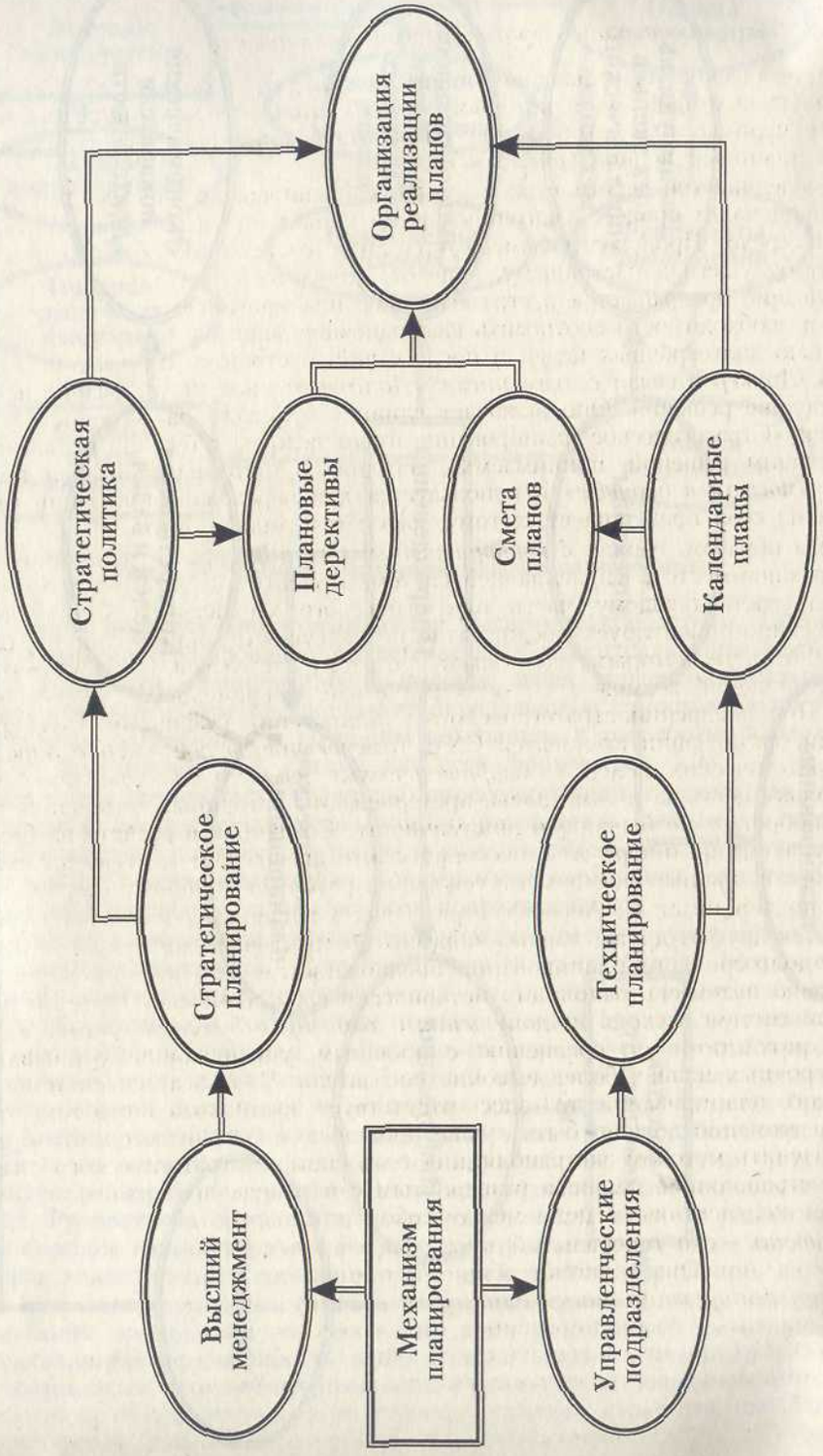


Рис. 5.28. Процесс централизованного планирования



с. 5.29. Организационные структуры процесса планирования

5.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ

53Л- Общая концепция стратегического планирования

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное обоснование управленческих проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития организации па плановый период *(рис. 530)-*

В последние три десятилетия в практике планирования деятельности организаций происходит процесс адаптации систем управления и планирования к окружающей среде. Происходит замена принципа составления долгосрочных планов — от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. Долгосрочное планирование превращается в стратегическое планирование, суть которого отражается в необходимости соотносить каждодневное действие с соображениями относительно долгосрочных целей и последствий, и строится па ситуационной основе. П. Друкер в связи с этим **писал:** «Долговременное планирование не включает будущие решения. Оно включает влияние будущего на сегодняшнее решение» или «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня». Стратегический план является как бы *«мостом в будущее»* **и** используется для перехода организации от того, что она из себя представляет, к тому, какой она должна стать.

Таким образом, наряду с *корпоративным* или долгосрочным планированием немаловажное место и управляющей системе отводится стратегическому планированию, составляющему часть стратегического управления. Стратегическое планирование ориентирует предприятие не на существующие условия хозяйствования, а на те, которым еще только предстоит сложиться. Здесь ставится задача предвидения возможных изменений и заблаговременного приспособления к ним. При внедрении стратегического планирования главными структурными звеньями организации становятся СХЦ, отвечающие за достижение определенных стратегических целей в *«стратегических зонах хозяйствованиям* (СЗХ). А поскольку цели, да и сами зоны, претерпевают постоянные изменения, структура приобретает необычайную динамичность. Созданная в расчете на будущее, она вступает в противоречие с настоящим, что превращает ее из сдерживающего фактора в мощный инструмент ускорения развития корпорации *(рис. 531).*

Как подчеркивает И. Апсофф, стратегическое и долгосрочное планирование отличаются друг от друга главным образом по трактовке ими будущего. Так, «в системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций ростам. При этой системе, исходя из допущения о том, что в будущем фирма добьется лучших результатов по сравнению с прошлым, управляющие устанавливают в Долгосрочных планах более высокие показатели. Что касается системы стратегического планирования, то «здесь отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции» и «в системе стратегического **планирования** экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, **который** связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии»[1].

Стратегия — это генеральный курс действий, общая концепция деятельности организации. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, **призванные** обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей *{рис. 5.32),* С этой точки зрения оно составляет общую программу, включающую распределение ресурсов, конечные цели, выбор главных задач и комплекс

[1] *Шамхалов Ф- И,* Американский менеджмент: Теория и практика. С. 57-59.

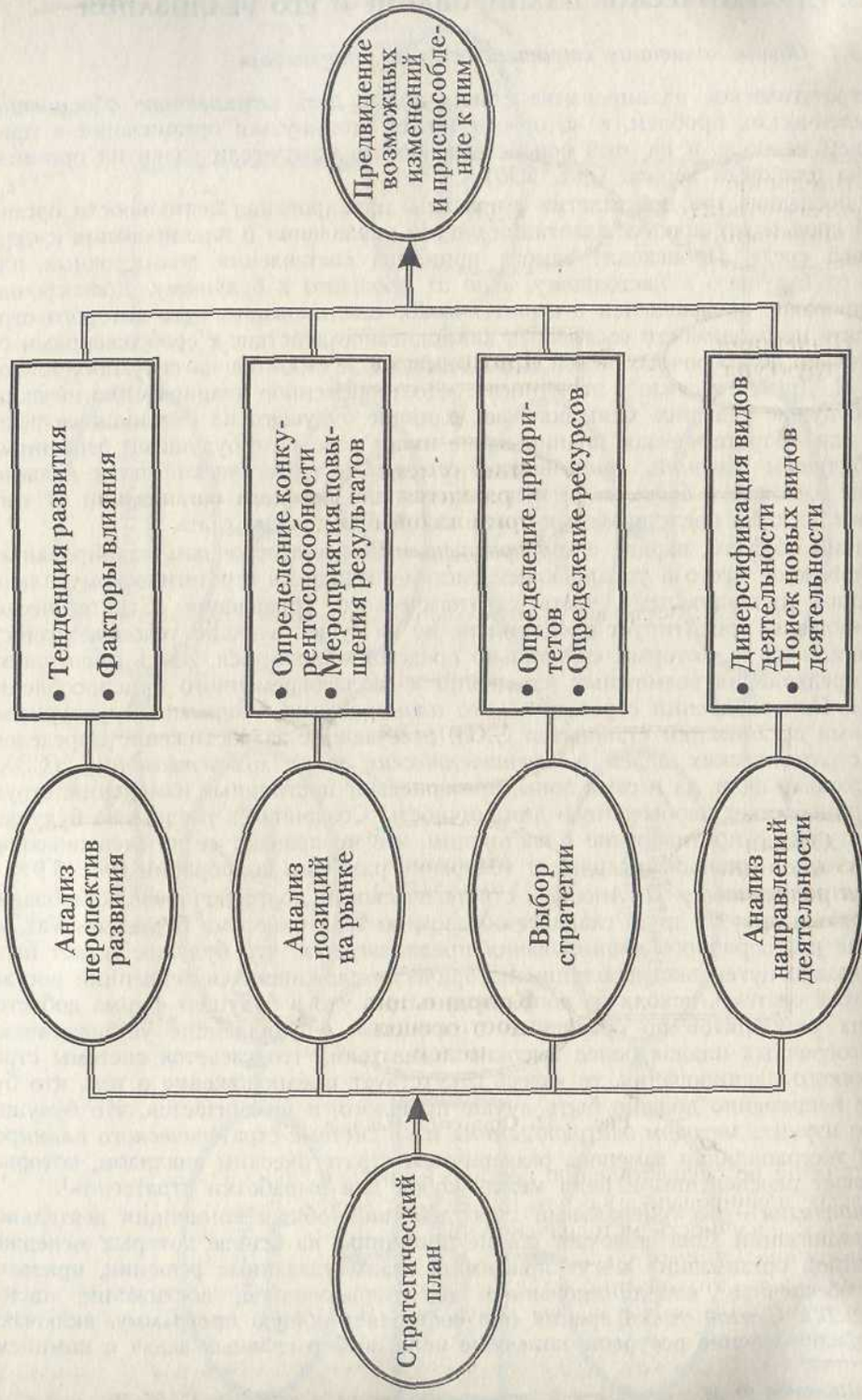


Рис. 5.30. Разработка стратегического плана

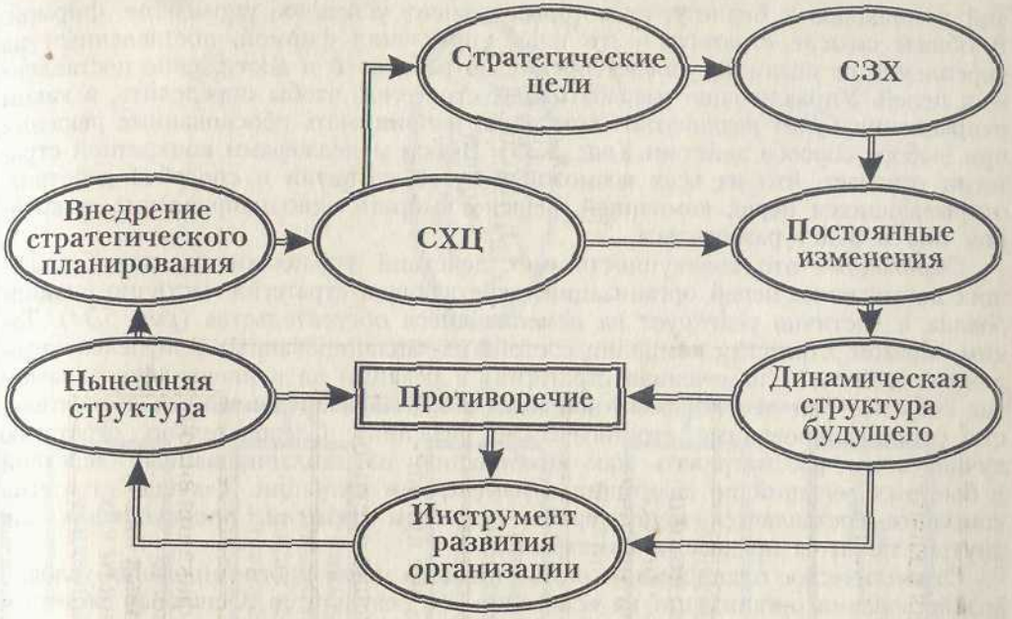


Рис. 5.31. **Внедрение** стратегического планирования *в* организацию



Рис. 5.32. Стратегия планирования

Мероприятий по осуществлению **поставленных** перед организацией целей. Стратегическое планирование, как его определяют многие специалисты, предстаиля- ^ собой совокупность методологических принципов и методических приемов, Использование которых позволяет выработать стратегию компании.

Стратегия — это обязательство действовать определенным образом: таким, [a] [1]ic другим[1]. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных дейст-

[1] *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. *с* англ. М., 1998. С. 11-13.

ий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегия - это план управления фирмой, поставленный на крепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Управляющие разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком [атоавлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения ши выборе способа действия *(рис. 533)*. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывающихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться.

Стратегия - это совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия частично сплапирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства *(рис. 534)*. Та-им образом, стратегия компании состоит из запланированных или целенаправленных действий (намеченная стратегия) и реакции на непредвиденное развитие событий или необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятель-тв (незапланированные стратегические решения). Следовательно, стратегию тучше всего рассматривать как комбинацию из запланированных действий /быстрых решений по адаптации к изменениям ситуации. Текущая стратегия компании составляется менеджерами с учетом событий,- происходящих как внутри, так и за пределами компании.

"Стратегическое планирование осуществляется после прогнозирования условий хозяйствования организации на основании его результатов. Основным объектом стратегического планирования является сама по себе хозяйственная деятельность организации и ее дифференциация по отдельным стратегическим направлениям. Оценка целесообразности выбора того или иного направления деятельности осуществляется на основе прогнозирования развития рыночной ситуации, предвидения возможных действий конкурентов, учета их сильных и слабых сторон, а также относительной конкурентоспособности собственной компании. Таким образом, постоянными элементами процесса стратегического планирования, не теряющими своей значимости при любом изменении его методологического инструментария, являются: формулирование целей развития, оценка состояния внешней среды и собственных конкурентных позиций, распределение ресурсов, составление конкретных планов и программ действий. Оценка эффективности стратегического планирования осуществляется на основе определенных критериев *(рис. 535)*. В соответствии с разработанным И. Ансоффом подходом принятие стратегических решений (планов) основывается на оценке относительных конкурентных позиций компании и состояния внешней среды.

Некоторые исследователи[1] выделяют три уровня стратегического управления. В задачи *«большой апрате?миь* входят: постановка основных целей, формулирование основных задач, общее распределение сил и средств. *«Программная стратегия»* управления призвана мобилизовать материальные и человеческие ресурсы для выполнения какой-либо крупной проблемы в рамках «большой стратегии*. Еще более конкретные задачи решает *«субстратегия»,* граничащая с *тактикой (рис. 536)*. Очевидно, что стратегическое планирование самым тесным образом связано с управлением корпоративного развития. Корпоративное развитие, как и корпоративное планирование, является относительно новой функцией внутрифирменного управления. Во многих случаях корпоративное развитие как функция делегируется службам корпоративного планирования и рассматривается как продолжение функции стратегического планирования. Такие совмещенные функции выполняются единой службой корпоративного планирования и развития. В других случаях функция корпоративного разу пития организационно обособлена, но осуществляется в более или менее тесной

[1] *Шаталов Ф. И.* Американский менеджмент: Теория и практика *С* 61^-62

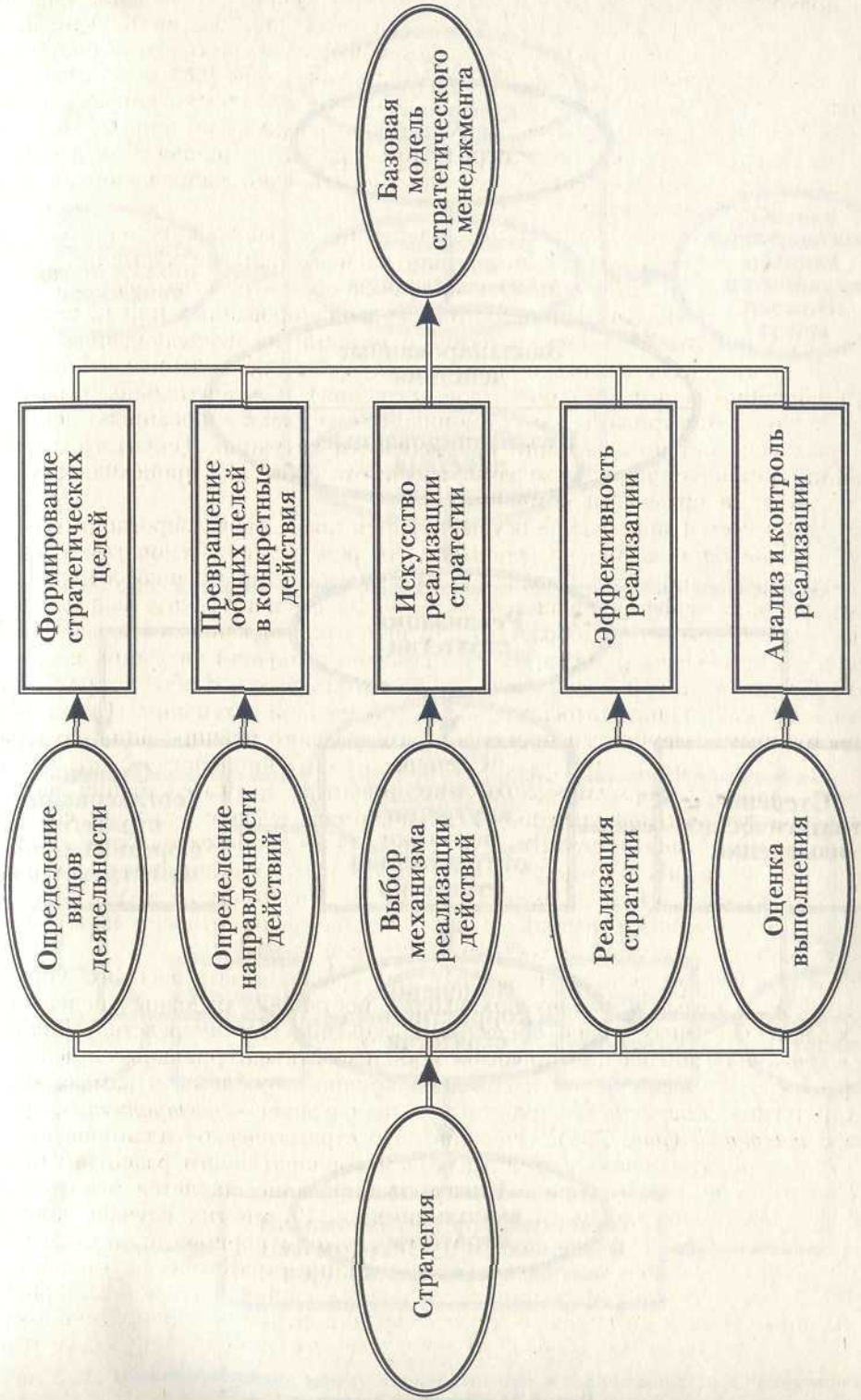


Рис. 5.33. Задача создания и реализации стратегии

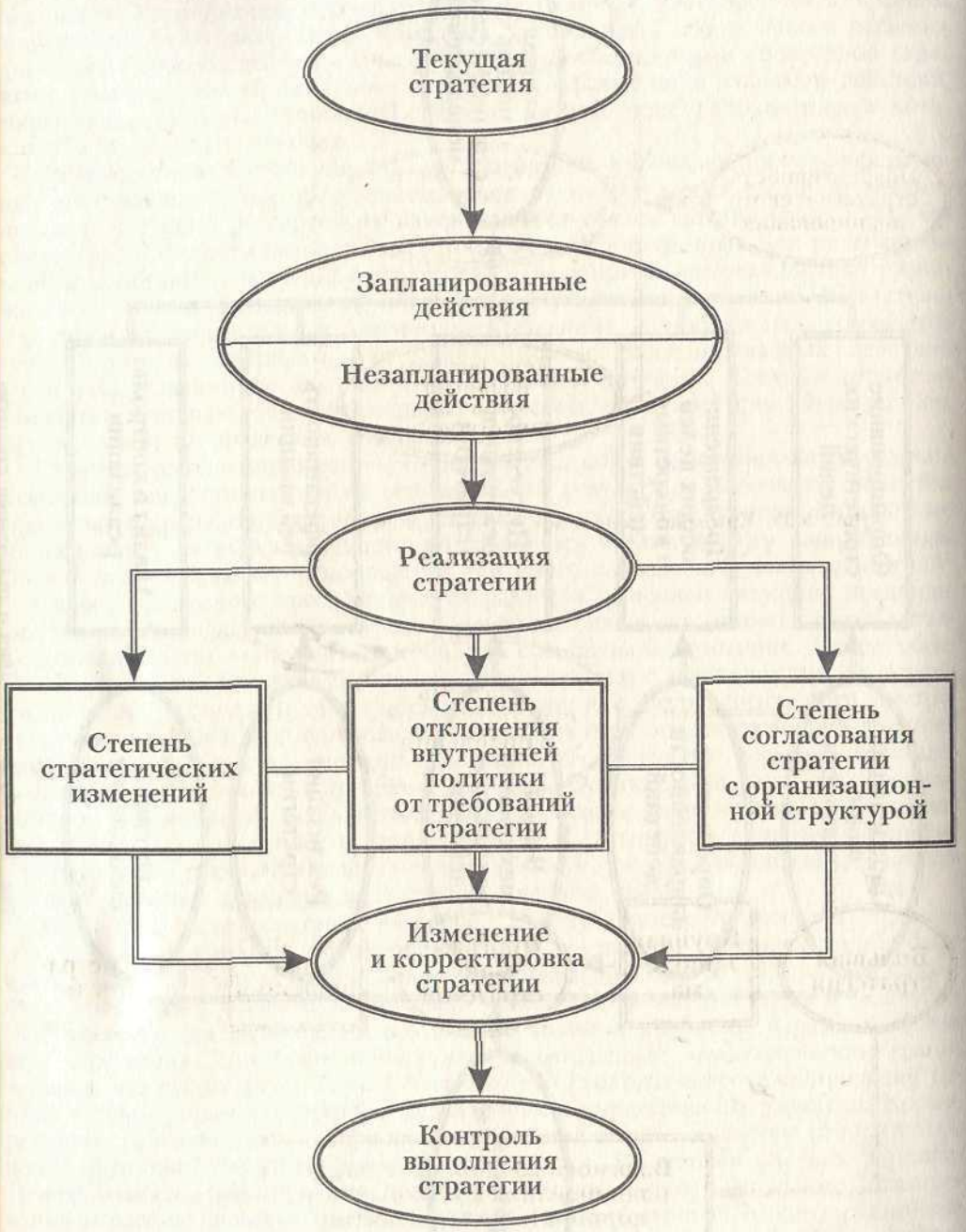


Рис. 5.34. **Текущая** стратегия



Рис. 5.35. Критерии оценки эффектиЕшости стратегического планирования

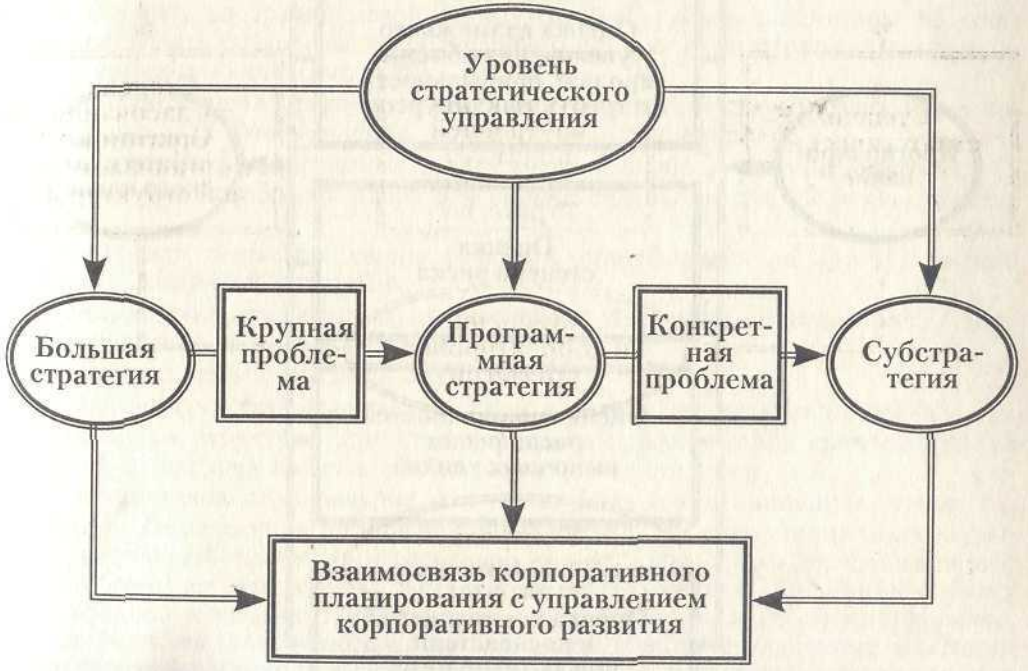


Рис. 5.36. Взаимоотношение между корпоративным **планированием** и кори о рати иным развитием

:вязи с корпоративным планированием. Р. О'Коннор изображает взаимоотношения между корпоративным планированием и корпоративным развитием следующим образом: развитие, означающее расширение производства продукции •ЛИ хозяйственной сферы, является стратегическим шагом, направленным на осуществление задач, поставленных планированием.

Большое значение для составления стратегического плана имеют инструменты планирования. Наиболее значимыми из них являются прогнозирование и составление перечня операций, подлежащих выполнению. *Прогнозирование* — это способ выявления тех процессов и событий, которые могут произойти в будущем в среде организации и оказать влияние на ее действия *{рис. 537).*

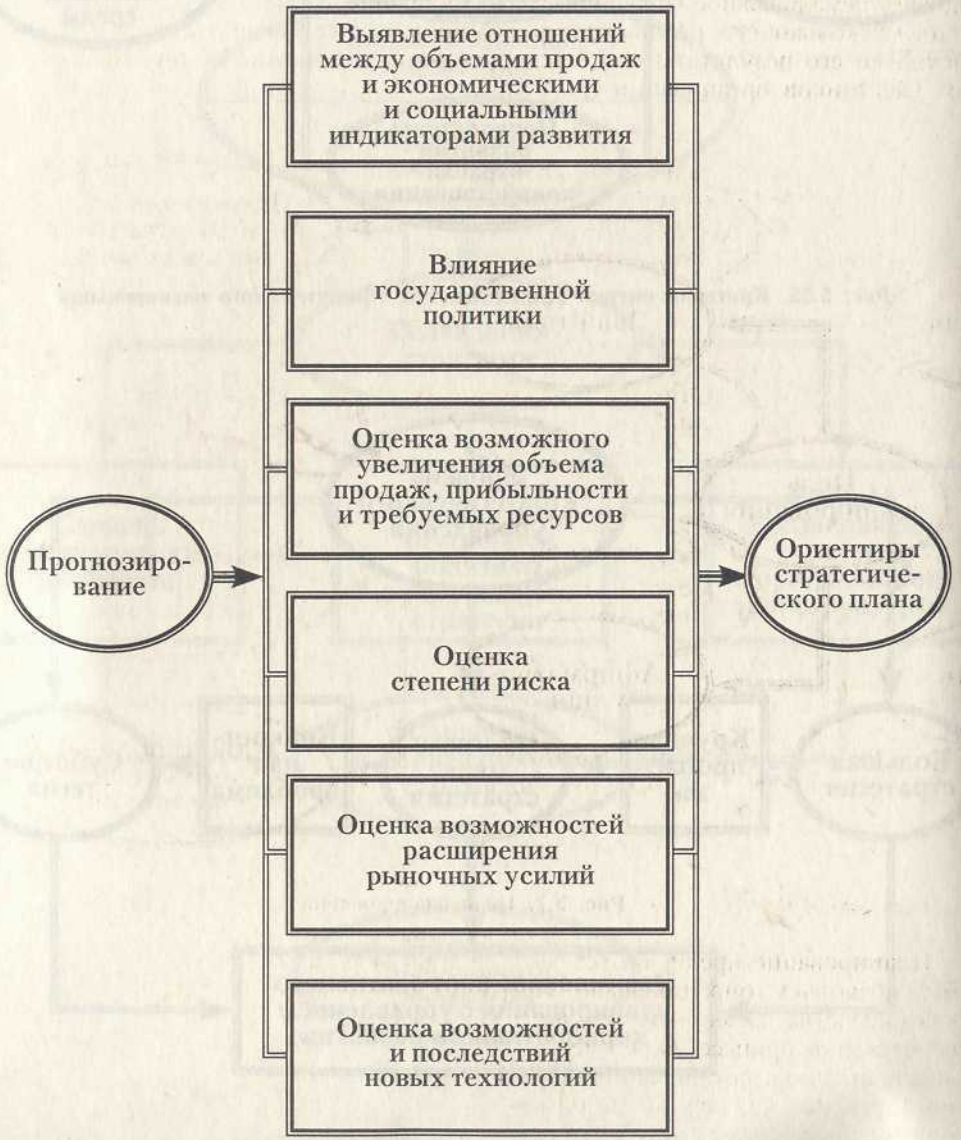


Рис. 5.37. Основные компоненты прогнозирования

Однако условия, в которых осуществляется прогнозирование и планирование, могут быть детерминированными (определенными), случайными и неопределенными *{рис. 538).*

Детерминированные (определенные) условия имеют место тогда, когда точно известен результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Такая ситуация относительно редка. Чаще в результате анализа факторов, влияющих на параметры объекта прогнозирования, приходят к вышоду, что в условиях конкретной задачи все или часть параметров можно считать детерминированными. При этом считается, что существует лишь один вариант значения или изменения параметров.

Случайные условия возникают тогда, когда представляется возможным определить вероятность появления каждого результата.

Неопределенные условия имеют место тогда, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

5.3.2. Разработка стратегии планирования

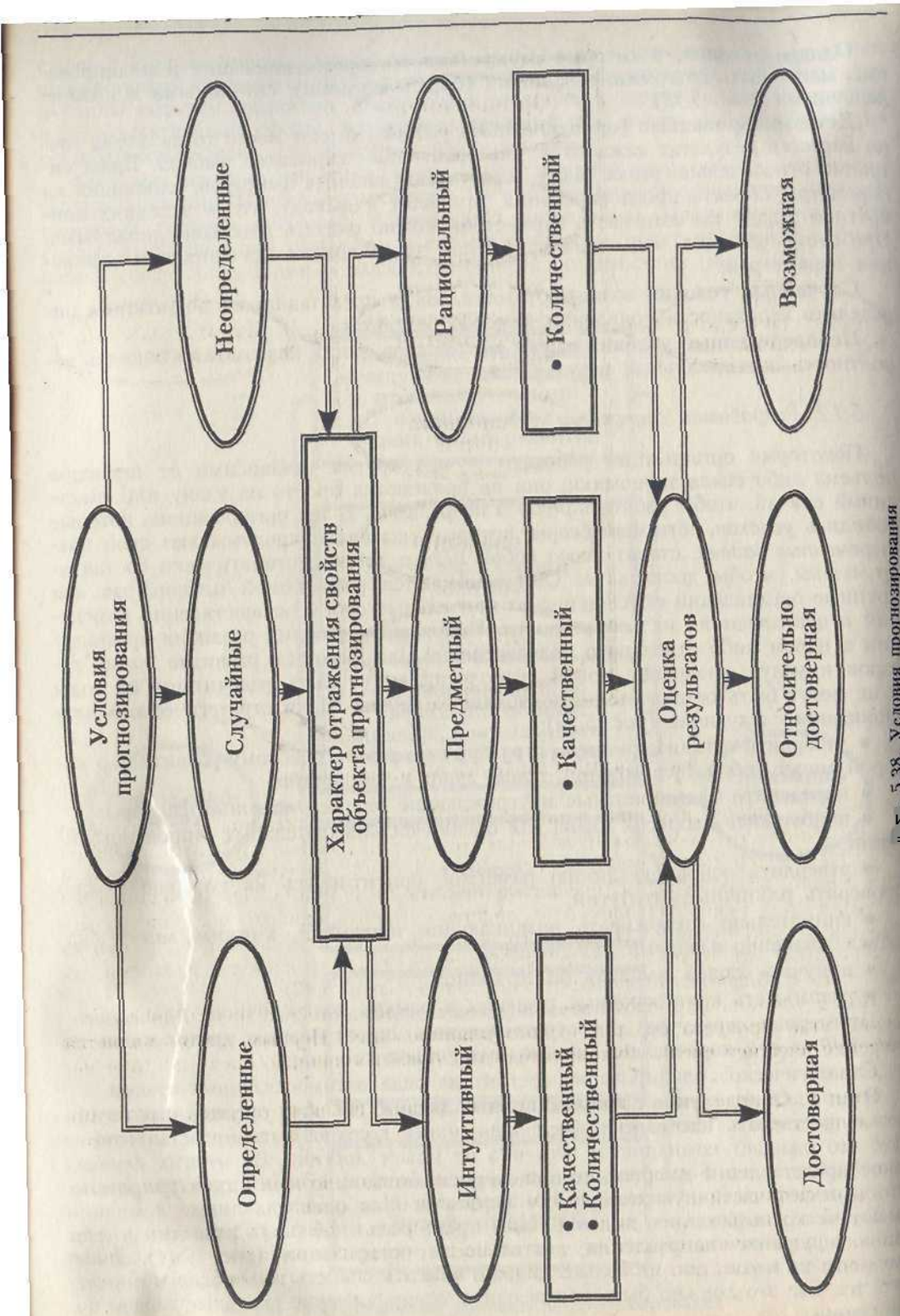
Некоторые организации работают лучше других независимо от периодов подъема либо спада экономики, они не полагаются просто на удачу или счастливый случай, чтобы работать *долго* и *непрерывно.* В тех организациях, которые добились успехов, есть менеджеры, которые тщательно продумывают свои *долговременные задачи,* ставят перед собой *цель* и затем систематически составляют планы, чтобы достичь ее. Они занимаются разработкой планов, так как крупные организации обусловливают длительные сроки осуществления изменений в направлениях их деятельности. Например, стратегия развития организации в целом либо отдельного подразделения или филиала, развитие новых товаров и услуг, внедрение повой технологии могут быть рассчитаны на годы и не могут быть оставлены до подходящего случая. Цели стратегического планирования следующие *{рис. 5.39):*

- утвердить организационную структуру по стратегическому развитию, в которой могут собираться мнения, новые цели и концепции;
- определить благоприятные и угрожающие бизнесу внешние факторы;
- подготовить набросок плана для оценки сильных и слабых сторон организации;
- утвердить основную линию развития, ориентируясь на которую можно проверять различные стратегии;
- внимательно отслеживать возникающие тенденции, которые могут оказаться жизненно важными для бизнеса;
- приучать людей мыслить более точно;
- разработать краткосрочные решения в рамках долгосрочного плана.

Примерная структура едя. стратегического планирования представлена на *рис. 5.40,* в пей перечислены необходимые для этого таги.

Стратегическое планирование состоит из ряда взаимосвязанных этапов.

Этап 1. Определение организационной задачи. Ни одна организация не может существовать пассивно и бесцельно, у нее должно быть представление о том, что ожидает компанию и чего она не может достичь. Во многих случаях такое представление имеется, но оно не очень отчетливо и не структурировано, ^то означает частичную потерю его ценности. Наиболее удачливые компании имеют четко выраженное видение, оно играет роль источника развития и дает ясное ощущение направления деятельности организации *{рис. 5-41). Виде->ше* — это не мечта, оно не только должно вносить ясность в цели, но и определять их. Бее это должно быть переведено в специфические реальные задачи организации.



Условия прогнозирования

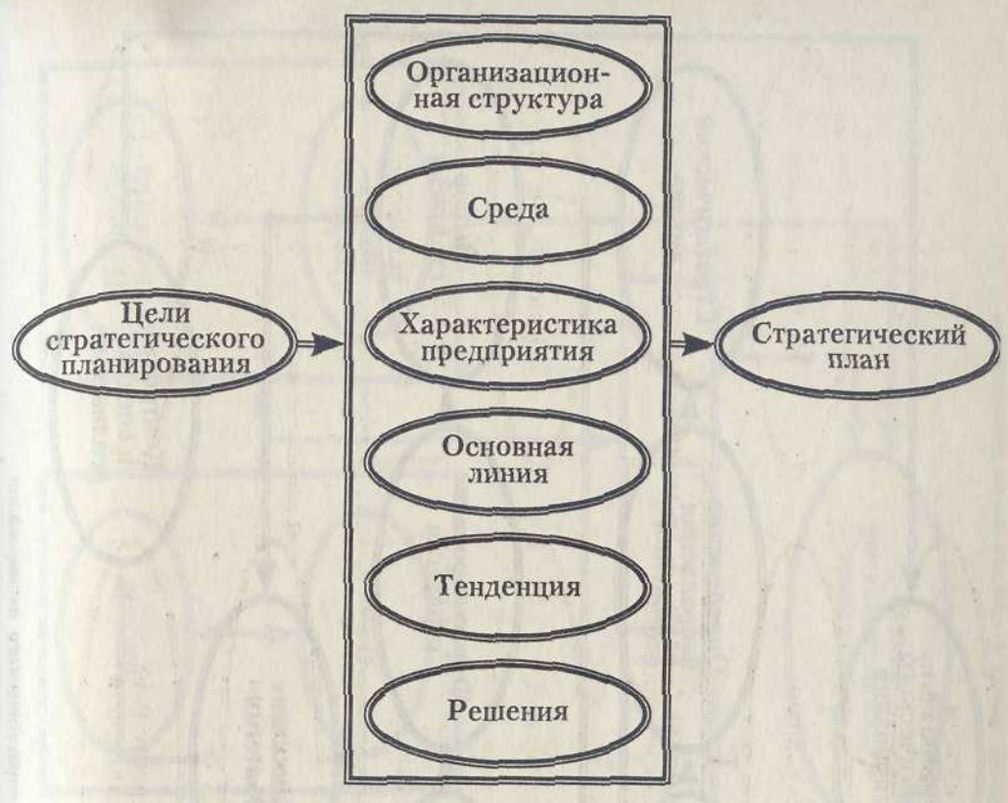


Рис. 5.39. **Цели стратегического планирования**

Этап **2. Анализ внешней и внутренней среды организации.** Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы **в** достижении своих целей. Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внешнего и- внутреннего пространства менеджмента организации. После того как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют *«критическими точками пли зонами» (рис. 5.42),*

После установления своей миссии и целей фирма должна начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам':

- изменениям, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- определению факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии Фирмы;
- определению факторов, **представляющих** больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Таким образом, анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством ко торого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

[1] *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. С. 269-270.

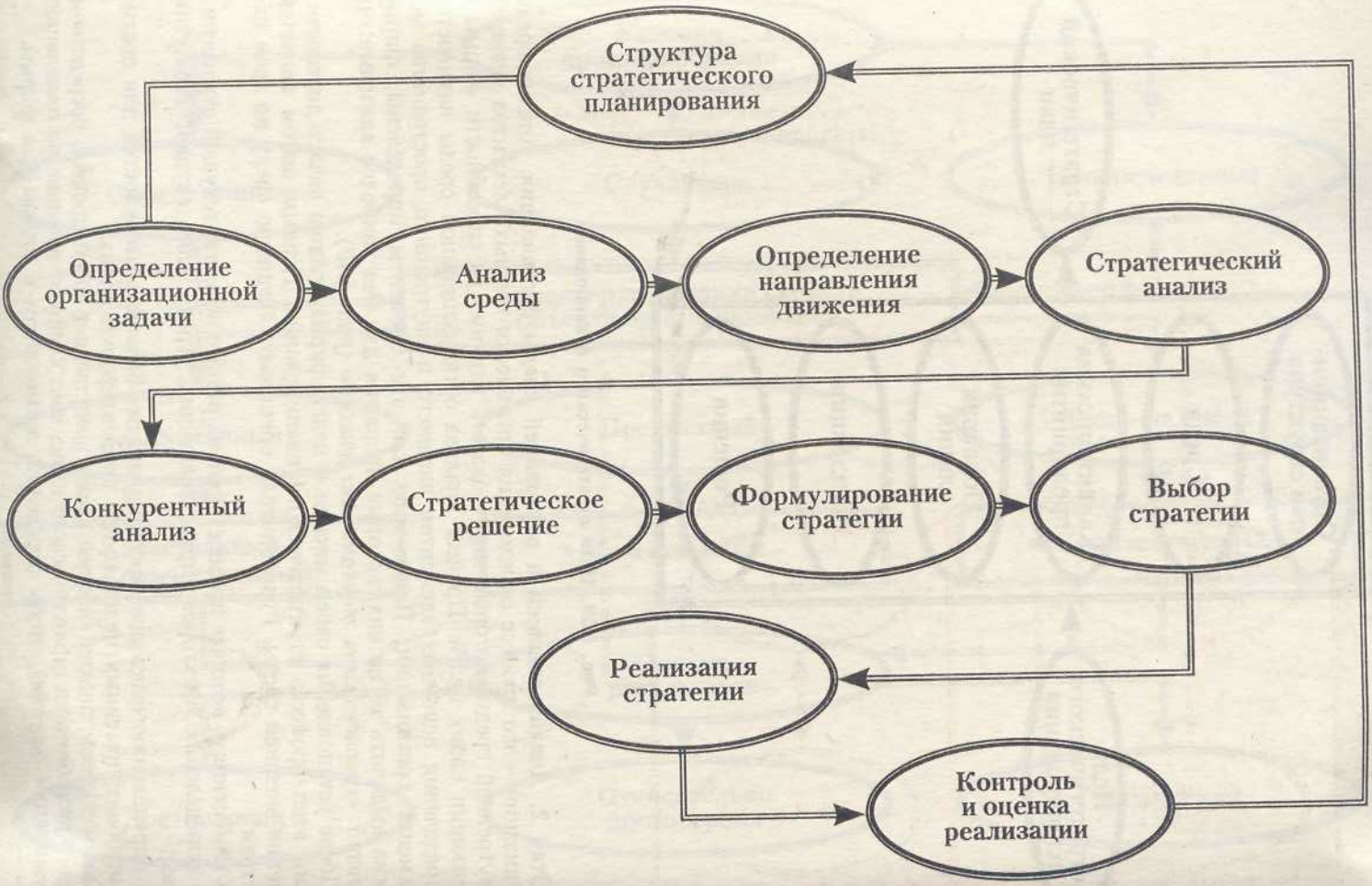


Рис. 5.40. Структура стратегического планирования

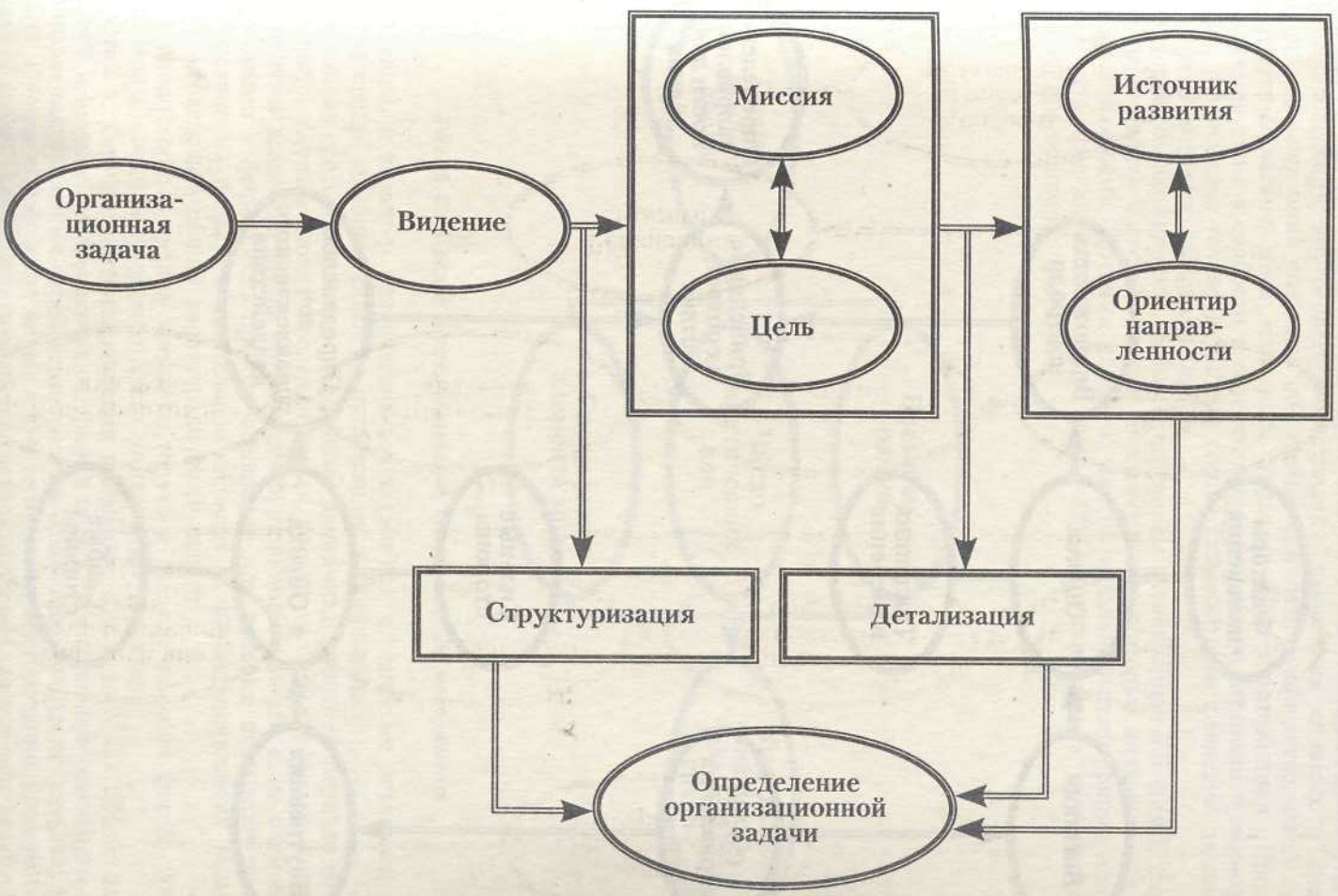


Рис. 5.41. Определение организационной задачи в стратегическом планировании

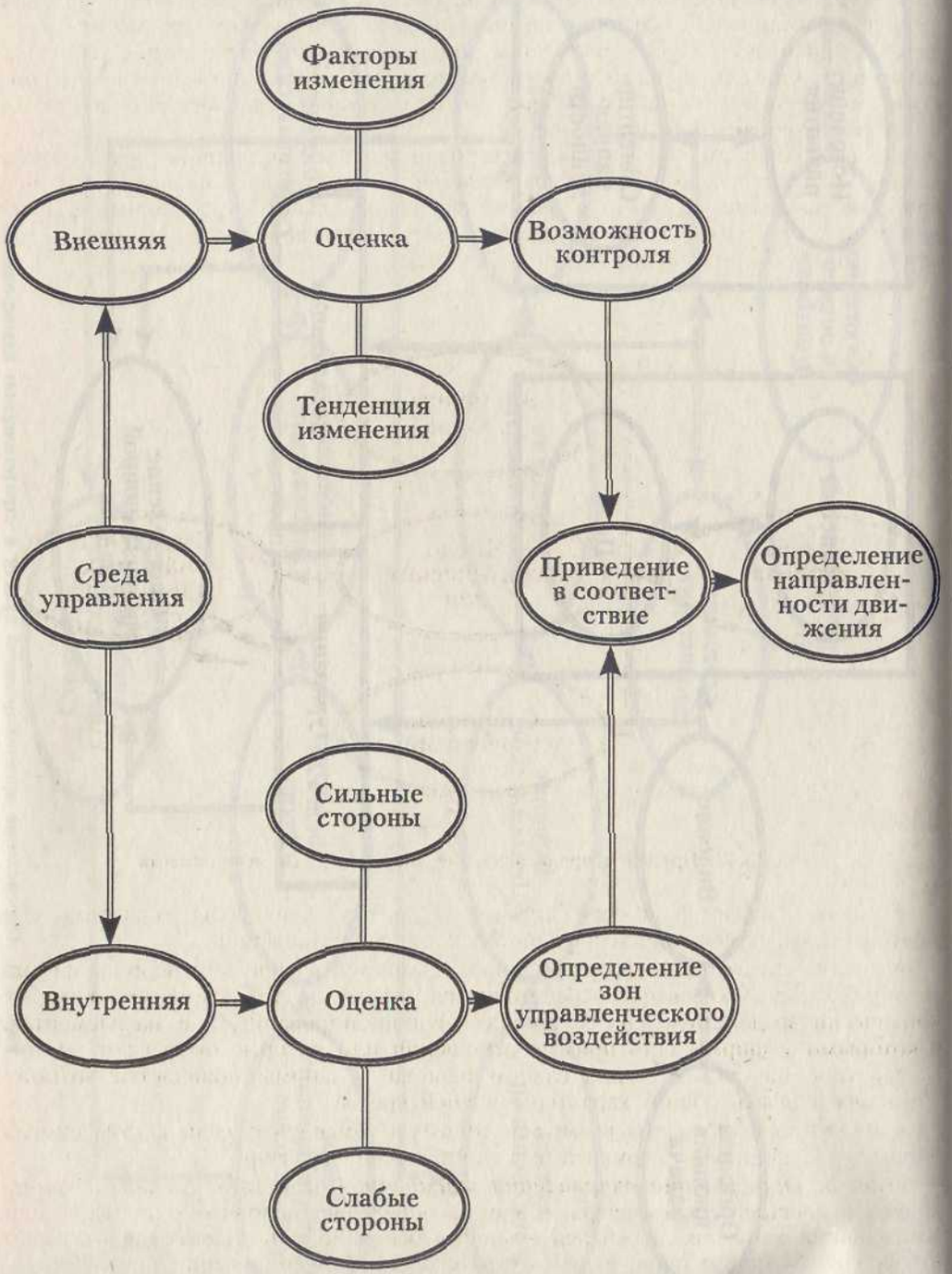


Рис. 5.42. Анализ организационной среды в стратегическом «лакировании

Описание внутренней среды организации дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях. После проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности руководство может определить критические зоны или зоны управленческого воздействия. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующего направления движения по стратегическому планированию.

Однако, ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными. Другими словами, уже па начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды *(рис. 5.43)*. На установление таких пределов влияют три основных фактора[1]:

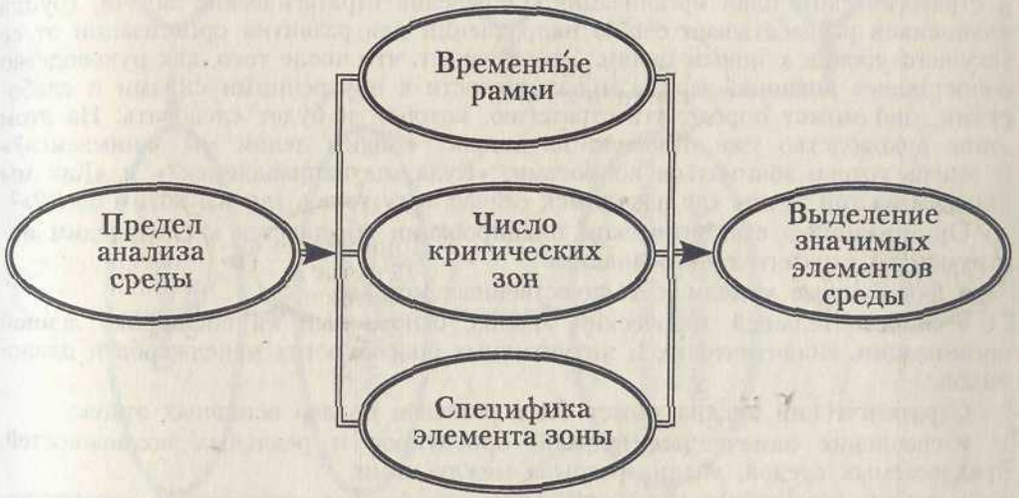


Рис. 5.43. Предел и предназначение анализа среды менеджмента

• число и характер критических точек (зон), т. е. наиболее значимых элементов среды, изменяющихся от организации к организации;

• анализ среды ограничен временными рамками: в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, т. е. на элементах, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на фирму; в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;

• плодотворный анализ возможен только в том случае, если фирма сумела определить специфику элемента, "его уникальный характер.

Этап 3. Определение направления движения. После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, фирма определяет основные ориентиры или Направления движения своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. Иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды. Такая практика имеет свой смысл: само существование хозяйст-

[1] *Алтссяр.пп М. М.* Планирование т-пт[illegible] фирмы: Учебно-методическое пособие. С. 68

венной **организации** предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности.

В результате оценки внешних благоприятных и неблагоприятных условий, а также внутренних сильных и слабых сторон будет, вероятно, обнаружено некоторое количество «окон», которые находятся между тем, чего организация стремится достигнуть, **и** ее текущими потенциальными возможностями. Они известны как «плановые окна» *(рис. 5.44)*. Например, могло бы быть обнаружено, что текущий напор продукции не сбалансирован по отношению к потенциальному росту рынка; что организация не в состоянии достигнуть выполнения всех необходимых мер, чтобы завоевать часть рынка, которая необходима; менеджмент не адекватен ожидаемому росту, и т. п. В итоге этой оценки должны быть выработаны альтернативные действия, которые создают оптимальные направления для решения специфических задач[1].

Этап 4. Стратегический анализ в организации. Стратегический анализ — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. Определив стратегические задачи, группа плановиков разрабатывает серию направлений для развития организации от ее текущего уровня к новым целям. Это означает, что после того, как руководство сопоставляет внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами; «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»[2].

Организация в стратегическом планировании обращается к следующим инструментам стратегического анализа:

- формальные модели и количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике дайной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

- сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма приступает к завершающему этапу разработки стратегии — выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана *(рис. 5.45)*.

Этап 5. **Конкурентный** анализ. Анализ действий конкурентов формирует необходимые характерные черты в развитии стратегии организации в целом и маркетинга в частности. Особой отраслью стратегического анализа является анализ конкурентной позиции организации. Конкурентный анализ включает два основных этапа *(рис. 5.46):*

- определение главных конкурентных сил в отрасли деятельности;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Этап **6. Стратегическое решение.** В конечном счете должны быть разработаны и приняты стратегические решения о том, как лучше обеспечить сбалансированный круг управленческих мероприятий, поддерживаемых выделением ресурсов и подкрепленных организацией, которая может гарантировать эффективную деятельность как в обеспечении подразделений организации, так и в приближении их к рынкам.

[1] *Ерядцик* У. Менеджмент и организации. М., 1997. С. 53-54.

[2] *Иескоп М, Х,, Альберт М., ХеЪоури Ф,* Оспоиы менеджмента; Пер. с англ. С. **275.**

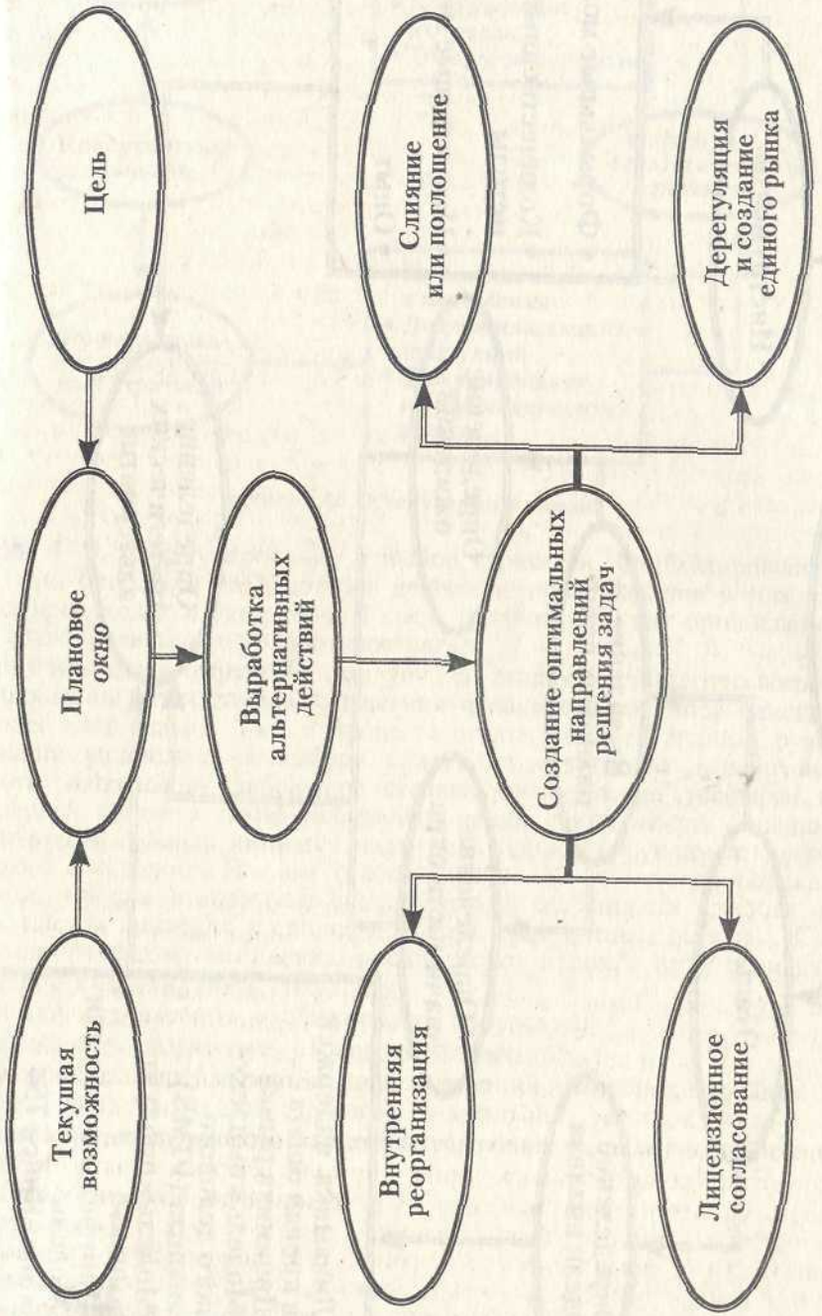


Рис. 5.44. Плановые окна и способы их заполнения

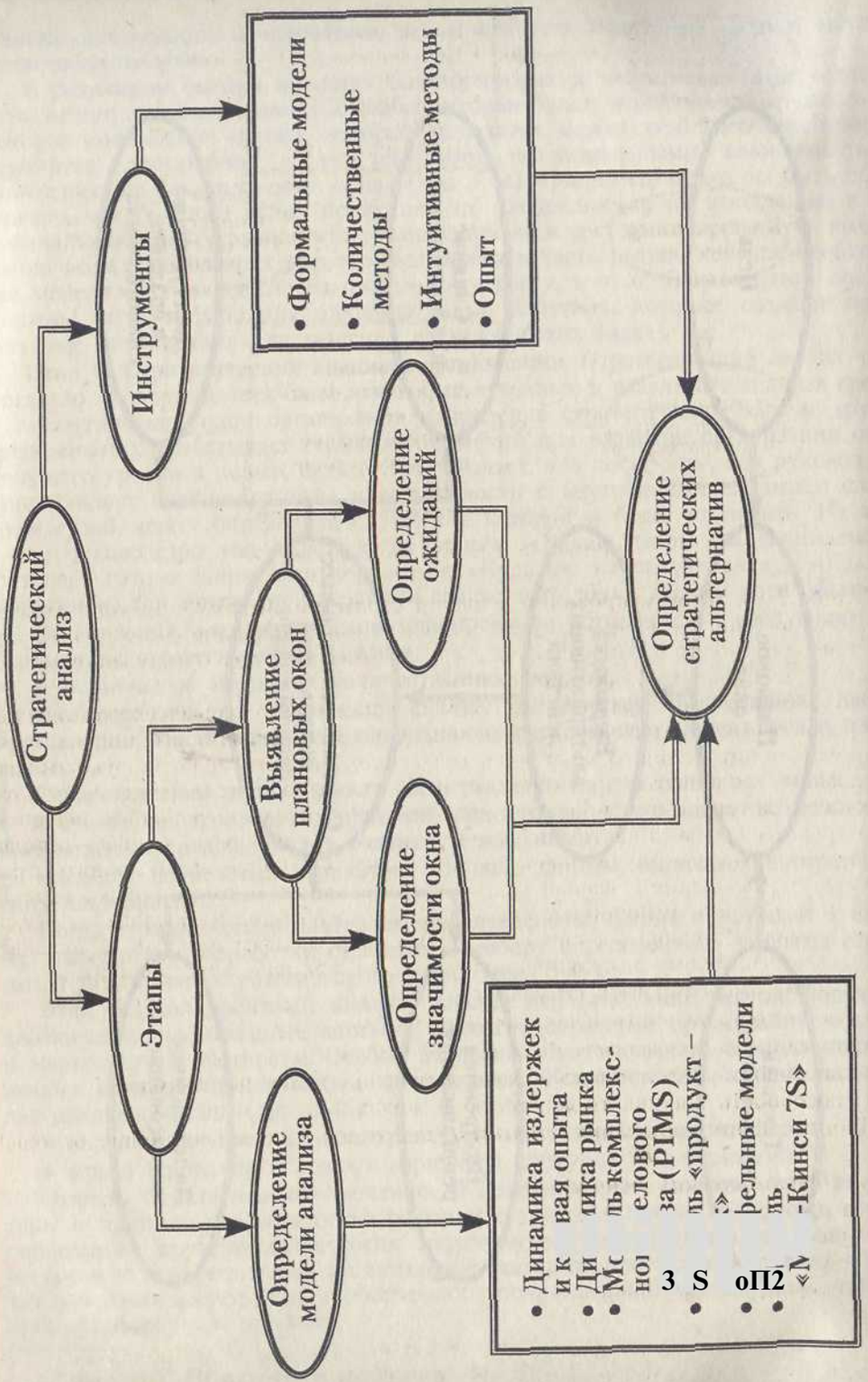


Рис. 5.45. Стратегический анализ



Рис. 5.46. Конкурентный анализ

Этапы 7—8. Формулирование и выбор стратегии. Формулирование стратегии должно опираться на некоторое целостное представление о том, какие изменения происходят в окружающей среде организации,, как организация может к ним адаптироваться либо противостоять.

Формулирование стратегии следует за этапами стратегического анализа и формирования стратегического решения и нацелено па выбор одной из стратегических альтернатив. Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии—того, который в наибольшей степени соответствует"условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности. Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, иногда приводят к слишком общим,- абстрактным выводам. Способности к стратегическому мышлению предполагают наличие пяти элементов:

- умение смоделировать ситуацию;
- способность выявить необходимость изменений;
- способность разработать стратегию изменений;
- способность использовать в ходе изменений надежные методы;
- способность воплощать стратегию в жизнь.

Процесс формулирования стратегии ваключает в себя следующие основы[1] (рис. *5.47).*

1. Идеологическая основа:

- видение;
- миссия;
- цель;
- потребительская оценка.

[1] *Каряоф Б.* Деловая стратегия. М., 1991, С. 150-151; *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирм: Учебно-ыетодичсское пособие. С. 114—117.

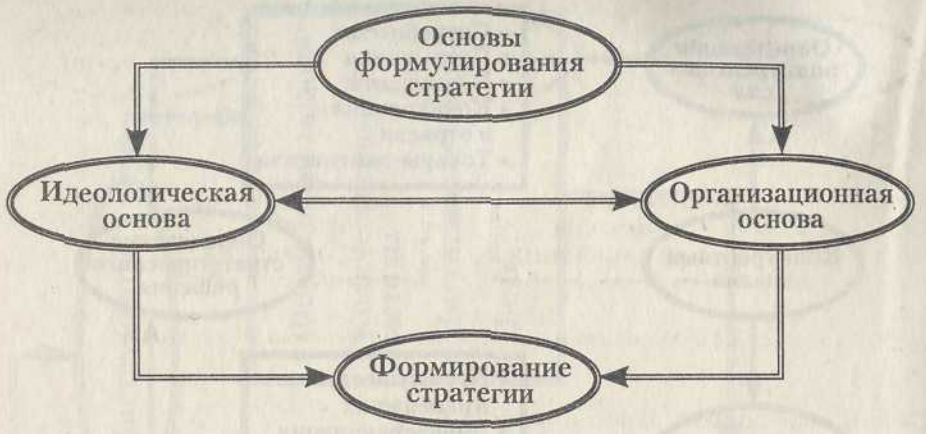


Рис. 5.47. Основы процесса формулирования стратегии

Идеологическая основа —это видение, идеальное представление о состоянии бизнеса, в соответствие с которым организация хочет привести свое дело, Она движется по этому пути, достигая определенных целей, которые могут иметь конкретное воплощение в денежной форме, определенной доле рынка или потребительской оценке качества продукции. Путь предопределяется стрЯ тегией, в то время как миссия выступает выражением философии бизнеса и определяется потребностями, покупателями, характером продукции и наличЯ ем конкурентных преимуществ.

2. Организационная основа процесса формирования стратегии включает: 1
- внешнюю эффективность;
- внутреннюю эффективность;
- стратегическое управление. J

Внешняя эффективность отражает знание структуры потребностей и степа ни удовлетворения их компанией, которая определяется, в частности, долей компании на рынке и тенденциями ее изменения. Внешняя эффекта внося включает также создание новых сфер предпринимательства и способность к и! организации, демонстрирует деловые возможности компании и ее потспциалЯ

Внутренняя эффективность отражает состояние предприятия с точки зре-1 ния затрат, использования капитала и динамики производительности. В пскотся рой степени эти показатели могут быть связаны с результатами работы конкЩ рентов.

Характеристика способности к стратегическому управлению применяется относительно недавно. Она позволяет оценить, как руководство компании справляется с разработкой стратегии. Оценка должна касаться не только поля жения, существующего на момент исследования, но и возможностей развития, ситуации. Руководство должно быть способно выбрать правильный курс и вев ти этим курсом всю организацию.

3- Процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа:
- формирование общей стратегии организации;
- формирование конкурентной (деловой) стратегии;
- определение функциональных стратегий организации.

5.3.3- Логика формулирования,- выбора и реализации стратегии планирования

Для изложения материала данного вопроса стратегического планирования принята следующая логика *(рис. 5.48).*



Рис. 5.48. Методология определения и реализации стратегии

Первый шаг логики: рамки стратегии

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии *(рис. 5.49).*

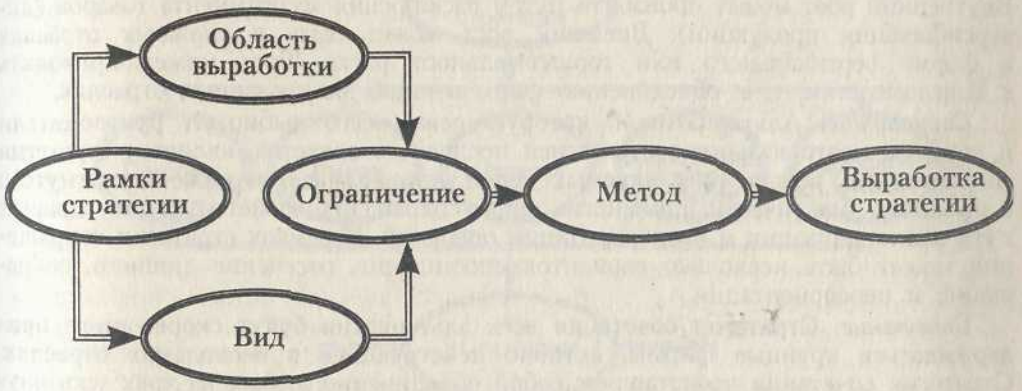


Рис. 5.49. Рамки выработки стратегии

1. Область выработки стратегии. В самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом и для маркетинговой службы этой фирмы в частности, выступают в виде целевых установок.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:
- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Как считает М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (конкурентные стратегии):
- первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства (преимущество в издержках);

• вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции (дифференциация продукции);

• третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте (фокусирование на одном сегменте рынка).

2. Виды стратегии развития. Существуют разные подходы к классификации стратегических альтернатив развития организации.

Первый подход: перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы — ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий[1].

Ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно устапов-ление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Эта стратегия применяется в зрелых областях промышленности с остаточной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года, Они применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров (диверсификация продукции). Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста. Рост может приводить к конгломератам, т. е. объединению фирм в никак не связанных отраслях.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках стратегии сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее псего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех уномянутых выше стратегий.

Второй подход: процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа[2].

Общая стратегия организации. Формируется высшим руководством. Она включает стратегию стабильности, роста, сокращения, сочетания.

Деловая (конкурентная) стратегия организации нацелена на досчижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию. Деловая стратегия включает стратегию преимущества в издержках, стратегию дифференциации продукции, стратегию фокусирования на одном сегменте рынка.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают стратегию ЦИОN производственную стратегию, маркетинговую стратегию, финансовую пригегий стратегию управления персоналом.

[1] *Мести* М. *Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. С. 277-279.

[2] *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое посов С. 114-117.

Третий подход: наиболее распространенные стратегии развития бизнеса обычно называются базисными или эталонными[1]. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние *(рис. 5.50).*

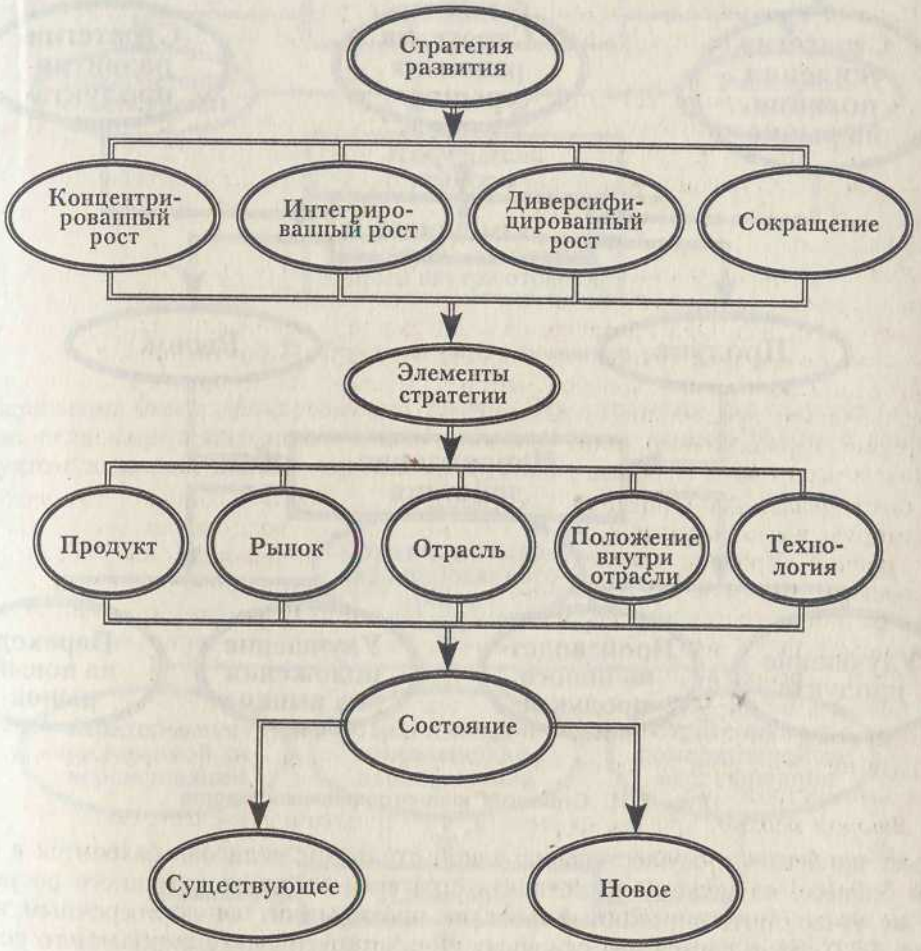


Рис. 5.50. Классификация и элементы стратегии развития

Стратегия концентрированного роста. Сюда попадают тс стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента *(рис. 5.51)-* Конкретными типами этой стратегии являются:

• стратегия усиления позиции на рынке;

• стратегия развития рынка;

• стратегия развития продукта.

Стратегия интегрированного роста. Эта стратегия предполагает расширение фирмы путем добавления новых организационных структур. Обычно фирма

[1] *Виханский О. С., Наумов А. М,* Менеджмент: Учебник. С. 169-172.

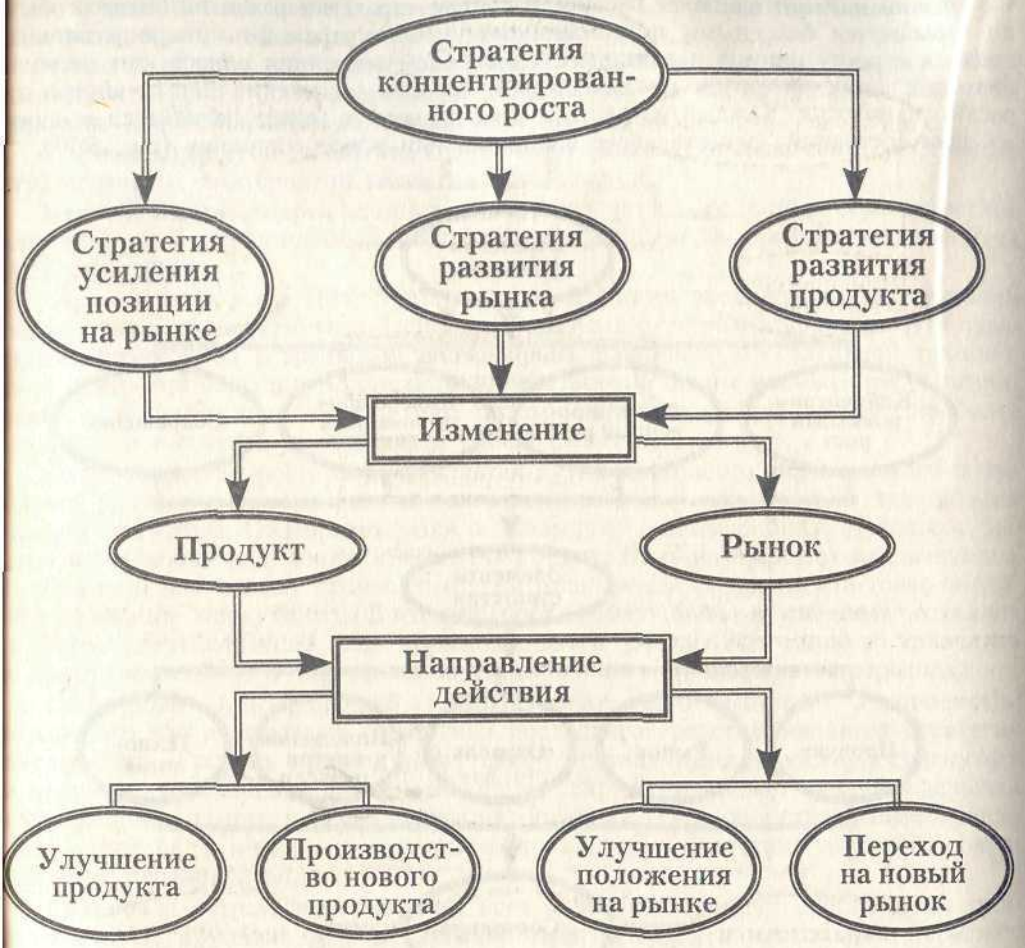


Рис. 5.51. Стратегия концентрированного роста

ложет прибегать к осуществлению такой стратегии, если она находится в сила ном бизнесе, но может осуществлять стратегии концентрированного роста, и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям *(рис. 5.52)*. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

• стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирШ за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

• стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля за структурами, исходящимися между фирмой и конечным потребителем, т. с. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.



Рис. 5.52. Стратегии ИЕггегрионашюго роста

Стратегия диверсифицированного роста. Эта стратегия реализуется в том случае, если фирма дольше не может развиваться па данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли *{рис. 5.53)*.

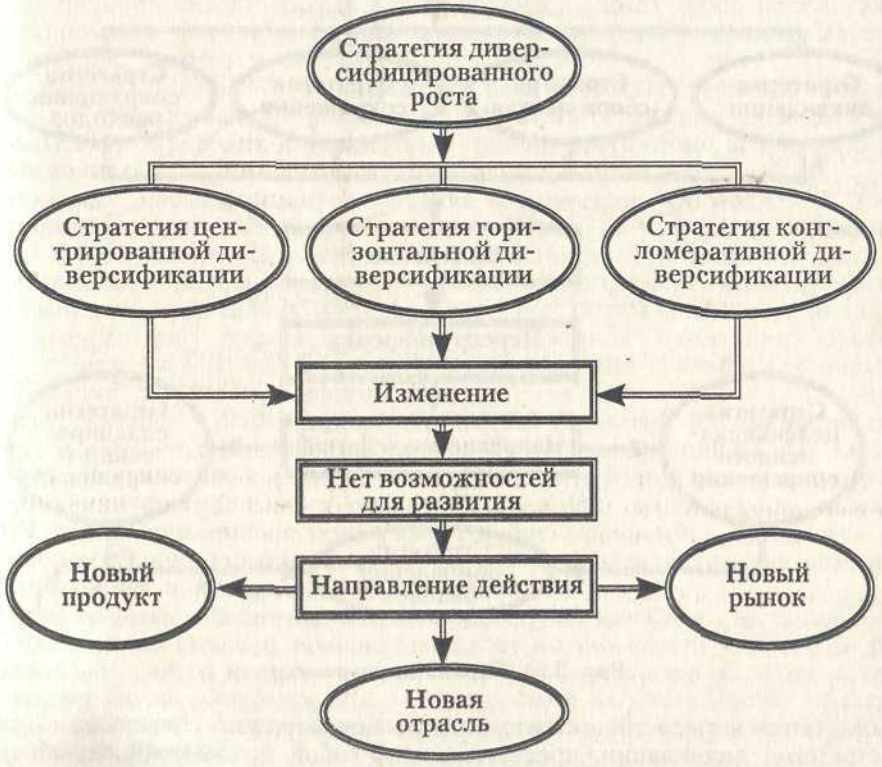


Рис. 5.53. Стратегия динерсифицироиашюго роети

Стратегиями данного типа являются следующие:

• стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в основном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

• стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

• стратегия копгломеративной диверсификации, состоящая *и* том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Стратегия сокращения. Данная стратегия реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения условий окружающей среды. В этих случаях фирма прибегает к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения *(рис. 5-54).*



Рис. 5,54. Стратегия сокращения

Выделяются четыре типа стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

• стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

• стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

• стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или определенный бизнес для того, чтобы осуществить долгосрочные изменения границ ведения бизнеса;

• стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

3. Ограничения при формулировании стратегий. При формулировании каждой из разновидностей стратегий фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями:

• уровень наличных финансовых ресурсов;
• степень риска;
• знание прошлых стратегий;
• поведение собственников при выборе стратегической альтернативы;
• противодействие конкурентов;
• фактор времени;
• потенциальные навыки и способности фирмы;
• информация и др.

4. Методы. В случае достижимых целей (стратегий) можно говорить о формировании решения (стратегии). В случае же недостижимых целей приходится говорить о формировании точки идеала и максимальном приближении к ней в той или иной мере. При наличии нескольких целей, не являющихся достижимыми, может возникнуть потребность в формировании компромисса между степенью их достижения. Потребность в формировании *компромисса* возникает в случае наличия недостижимых конкурирующих между собой целей. Достижение компромисса формируется при помощи построения множеств Парето, методов уступок, сверток и системной оптимизации[1].

Множество Парето — это множество неулучшаемых решений. Улучшение степени достижения какой-либо одной цели любого решения из множества Парето неизбежно приводит к ухудшению степени достижения какой-либо другой цели. Множество Парето показывает реальные возможности выбора.

Системная оптимизация — изменение параметров управляемой системы (предприятия), приближающее множество Парето к множеству желаемых состояний предприятия. Повышение эффективности производства, полное использование потенциала являются примерами применения методов системной оптимизации. К применению методов системной оптимизации можно также отнести прекращение производства невостребованной продукции, проведение энерго- и ресурсосберегающих мероприятий, создание условий для повышения квалификации сотрудников организации.

Метод уступок — ранжирование целей или стратегий по важности, определяющее, насколько целесообразно уступить при достижении одной цели ради большего продвижения к достижению другой цели. Метод уступок применяется при сравнении не Сводимых к одному знаменателю (например, к деньгам) целей. Он может применяться при сравнении рискованности и доходности проектов, при построении компромисса между вложениями в средства восстановления, управления и использования потенциала.

Метод свертки — сведение целей к одному знаменателю, например к деньгам. Так, степень риска и неопределенности можно свести к плате за риск, а следовательно, свести цели минимизации риска и увеличения доходности к одному знаменателю — доходности с учетом премии за риск. Чистая приведенная стоимость позволяет свести к одному знаменателю финансовые потоки в разные моменты времени.

[1] *Тренев И. Я.* Предприятие и его структура. М,, 2000. С. 37.

Второй шаг логики: выработка и выбор стратегии

Процесс выбора стратегии включает следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы, оценку выбранной стратегии и выполнение стратегии *(рис. 555).*



Рис. 5.55. Выработка стратегии

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления но поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии, что-1 бы разобраться с реализуемой стратегией *(рис. 5J6).*

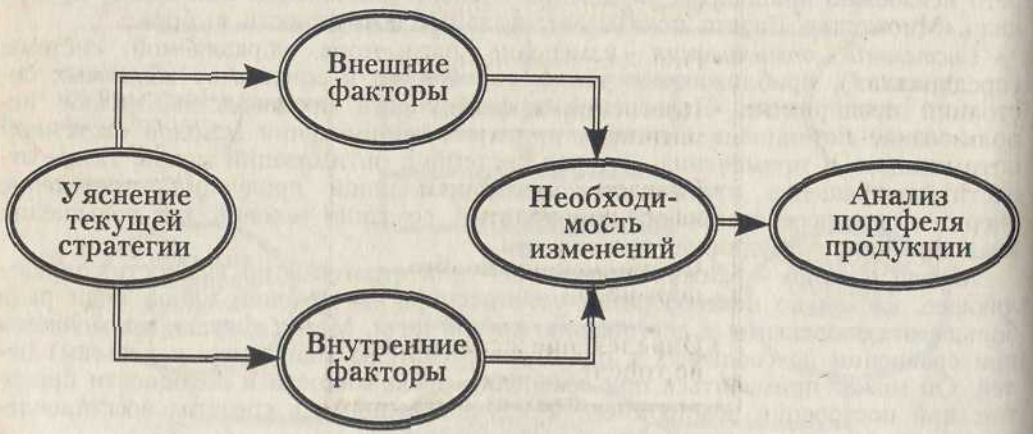


Рис. 5.56. Уяснение текущий стратегии

Внешними факторами, влияющимим па уяснение текущей стратегии, являются:

• размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированиость фирмы;

• общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;

• структура и направленность деятельности фирмы за последний период;

• возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;

• отношение к внешним угрозам.

Внутренними факторами, влияющими па уяснение текущей стратегии, могут быть:

• цели фирмы;

• критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;

• отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой **финансовой** политикой;

• уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

• стратегии отдельных функциональных сфер (производство, маркетинг, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Этот анализ дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание *(рис. 5.57).*



Рис. 5.57. Анализ портфеля продукции

Оценка работоспособности стратегии на основании критериен и цели приведена на *рис. 5-58.*

Критерии выбора стратегии. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стра-



Рис. 5.58. Критерии и цель оценки стратегии

тегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего менеджмента, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на нею организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена управления должны иметь четкую, разделяемую всеми участниками организации концепцию стратегии фирмы и ее **будущего** (подробнее об этом изложено в последнем разделе данной книги).

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа *ключевых факторов,* характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий *{рис. 559).*

Реализация стратегии направлена на решение следующих трех, задач:

- установление приоритетности задач стратегии;
- установление соответствия между выбранной стратегией и виутриорганизационными процессами;
- выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией **стиля** лидерства и подхода к управлению организацией.

В зависимости от состояния **основных** факторов, задающих необходимое! ь и степень изменения в организации, таких, как состояние отрасли, состояние фирмы, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся **определенной** завершенностью типа **изменений:**

- перестройка организации (изменение миссии и организационной структуры);
- радикальное преобразование **(изменение** способов **интеграции** деятельности);
- умеренное преобразование (изменение производственного процесса и маркетинга);
- обычное функционирование (изменение маркетинга);
- неизменяемое функционирование.

Стратегические изменения носят системный характер. Б силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить две области проведения стратегических изменений:

- организационную структуру;
- организационную культуру.

Задачи, типы и области реализации стратегии приведены на *рис, 5.60.*

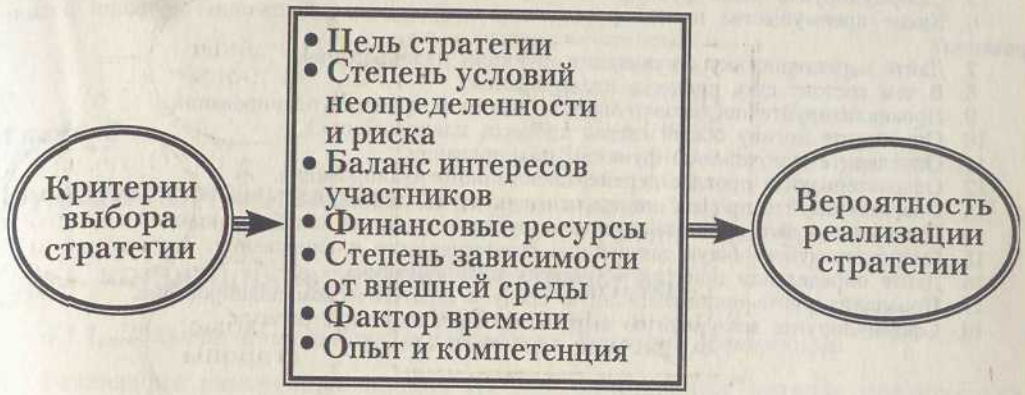


Рис. 5.59. Критерии пыбора стратегии

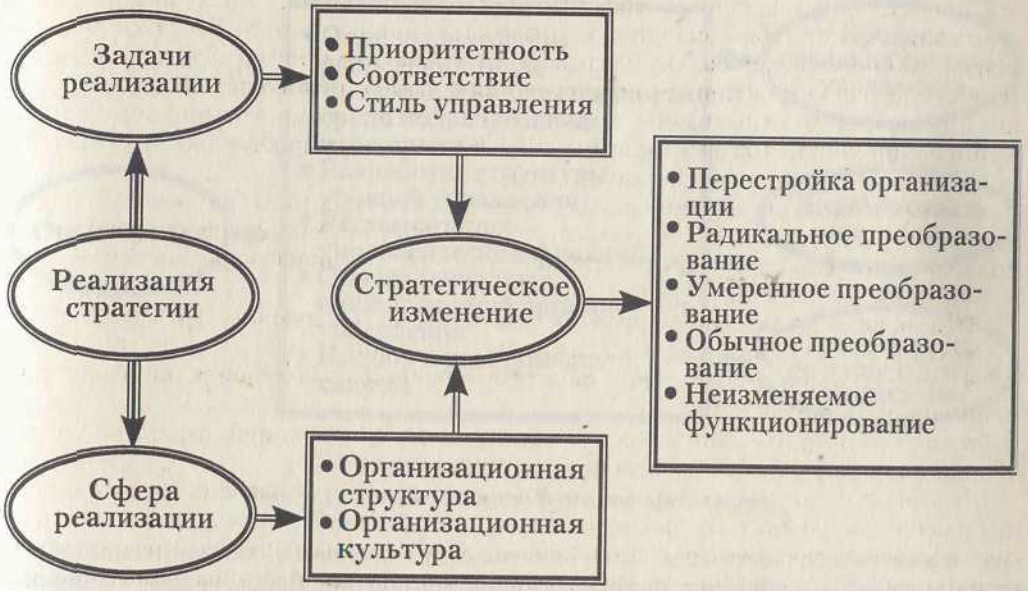


Рис. 5.60. Реализация выбранной общей стратегии

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «функция планирования»,
2. Определите взаимосвязь общеэкономического и управленческого аспектов функции планирования.
3. Для каких целей предназначено применение концепции функции планирования?
4. При каких условиях вытекает необходимость увязки функции планирования с другами функциями управления?

5. Сформулируйте связь функции планирования **и** принятия управленческого решения.
6. Какие преимущества имеет организация, использующая концепцию функции планирования?
7. Дайте характеристику организации функции **планирования.**
8. В чем состоит суть процесса планирования?
9. **Проанализируйте** последовательность действий процесса планирования.
10. Определите логику общей схемы процесса планирования.
11. Определите методологию функции планирования.
12. Охарактеризуйте процесс децентрализованного планирования.
13. Охарактеризуйте процесс централизованного планирования.
14. Проанализируйте организационные структуры процесса планирования.
15. Охарактеризуйте общую концепцию стратегического планирования.
16. **Дайте** определения понятия ^стратегия планирования».
17. **Проанализируйте** организационную срелу в стратегическом планировании.
18. Сформулируйте методологию выработки и реализации стратегии.

Глава 6

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. КОНЦЕПЦИЯ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1.1. Понятие и методика исследования функции организации

Реализация намеченных планов требует организации, которая представляет следующий этап процесса управления. Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: *во-первых,* как процесс создания системы управления; *во-вторых,* как процесс ее совершенствования, упорядочения *(рис. 6.1).*

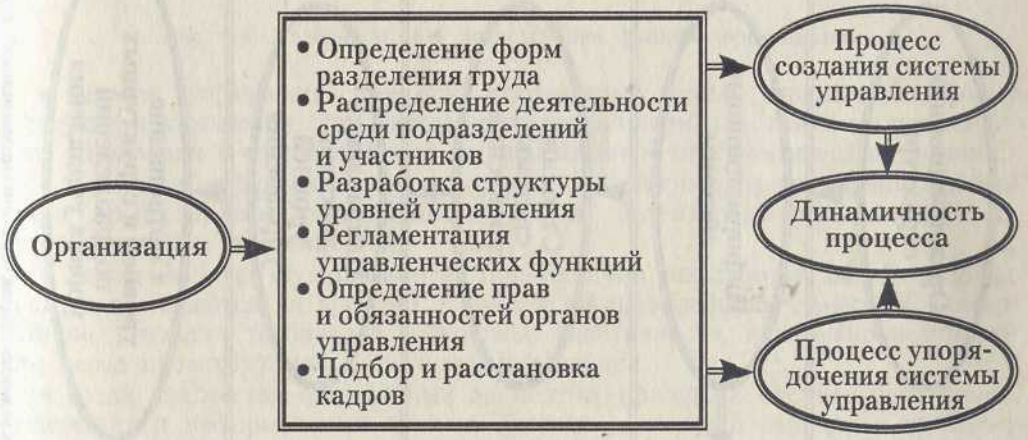


Рис. 6.1. Общее **понятие** функции организации

Организационная структура управления — это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и уровня управления. Она отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, вертикальное и горизонтальное соотношение иерархических уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня *{рис. 6.2).*

Методика исследования и проектирования структур управления организациями, с одной стороны, должна основываться на научных принципах управления, с другой — учитывать личные качества и опыт руководителей, хорошо знающих возможности организации и те требования, которые регламентируют Деятельность каждого из подразделений.

Эти требования подчеркивают важность системного подхода к формированию либо совершенствованию организационных структур и к разработке методики с достаточной степенью детализации этапов процесса управления.

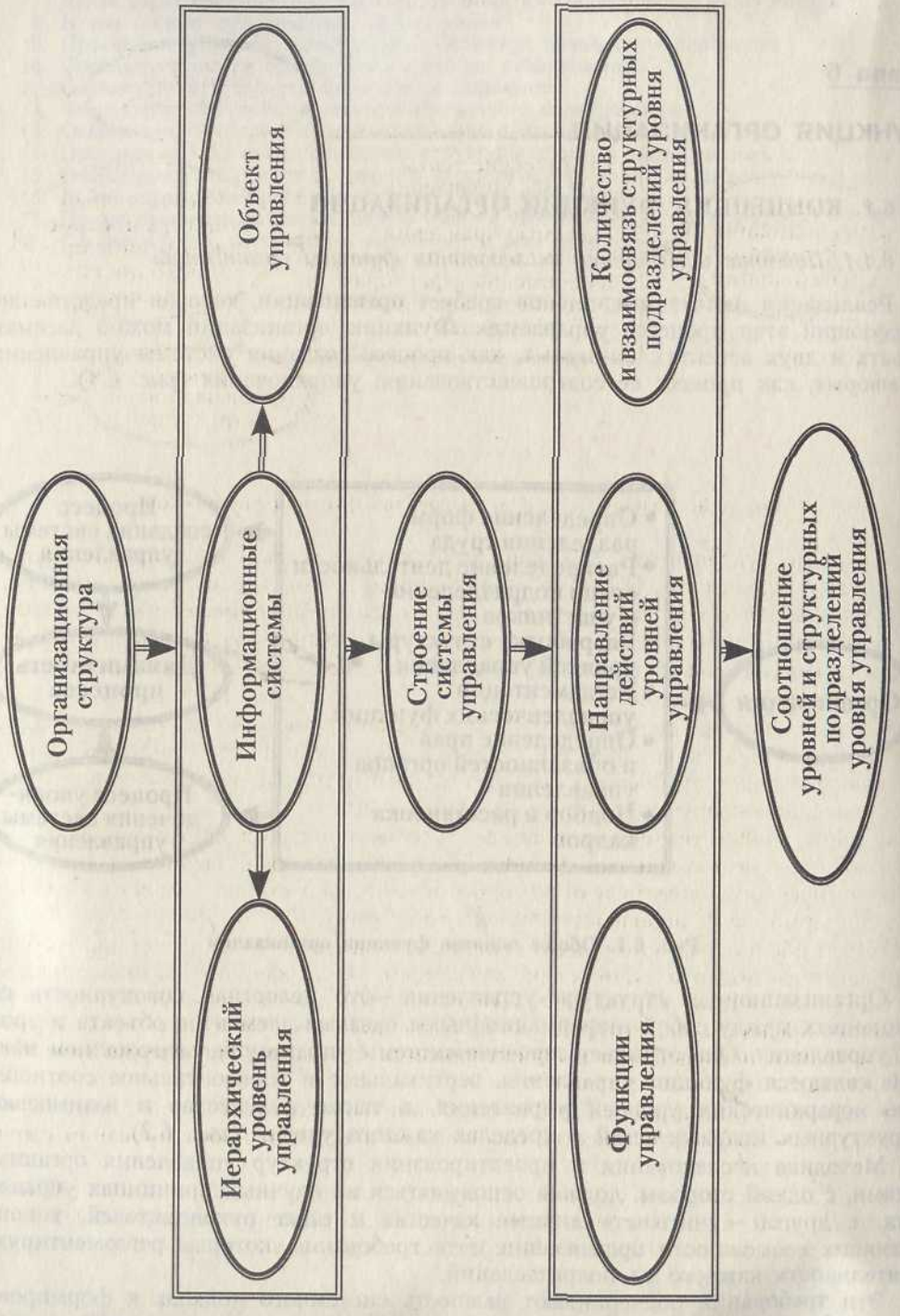


Рис. 6.2. Совокупность характера организационной структуры управления

Для системы управления характерен ряд особенностей, которые вызывают значительные трудности в решении данной задачи и накладывают ограничения иа масштабность в методическом плане *(рис. &3)*[b].

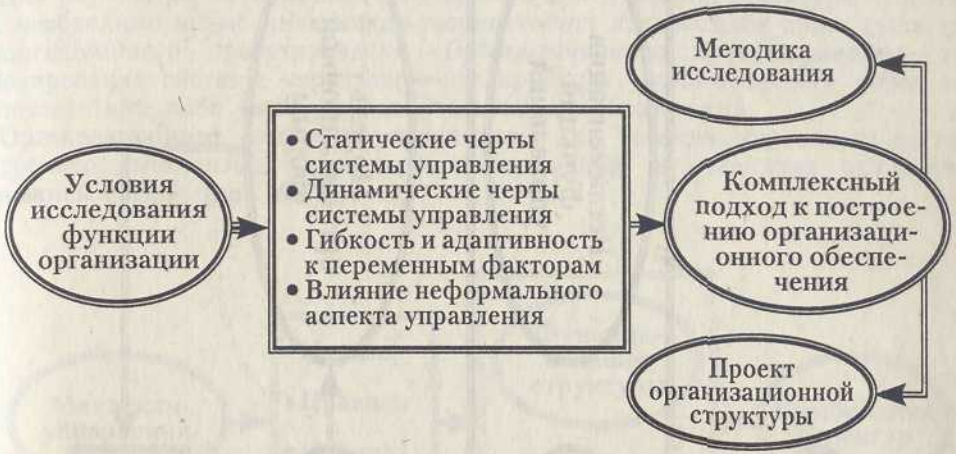


Рис. 6.3. Условия и цель исследования функции организации

• системе управления присущи статические черты, отражающие форму и структуру управления. Это прежде всего детерминизм, т. е. схема организационного управления с составляющими ее элементами и многочисленными связями;

• в системе управления можно указать и динамику, раскрывающую содержание процесса управления. Имеется в виду целенаправленная деятельность руководителей и исполнителей;

• любая система функционирует при наличии постоянных целей, которые постоянно меняются во времени. Сама же организационная структура консервативна. Отсюда — требование гибкости и адаптивности, неизбежно возникающее перед проектируемой структурой **управления;**

• среди множества формальных элементов, присущих системе управления, существует и неформальный элемент (человек), который выдвигает проблему психологического климата и от которого в известной степени зависит гармония или дисгармония в производственных отношениях.

Эти особенности, органически соединяясь в системе управления, требуют комплексного подхода к вопросам, связанным с построением организационного обеспечения системы управления. Представляется важным изучение ряда теоретических предпосылок, которые могут быть положены в основу **разрабатываемой** методики исследования и проектирования структуры управления *(рис. 6.4)*. Такими предпосылками являются[2]:

• наличие принципиально различных типовых схем управления, одну из которых можно выбрать в качестве базовой для анализа и проектирования структуры управления;

• любая организация управляется путем принятия решений. Следовательно, можно выявить полный перечень управленческих решений, принимаемых в организации, и процесс распределения их по уровням управления определенным образом формализовать;

[1] *Игнатьева Л. В., Максимцое М. М.* Исследование систем управления. М., 2000, С. 106-107.
[2] Там же. С. 107-119.

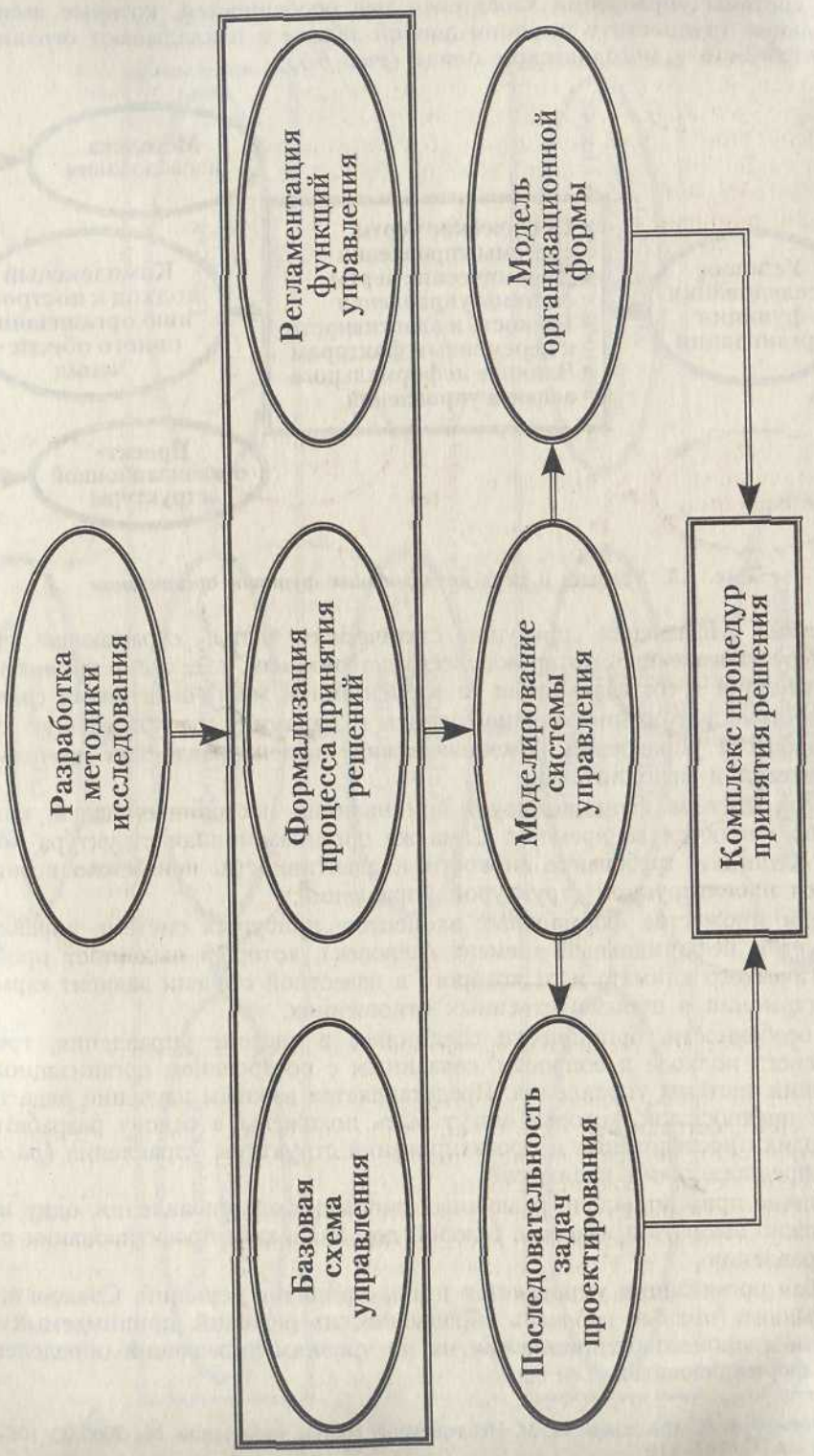


Рис. 6.4. Основы разработки и использования структуры управления

• технологический характер взаимоотношений руководителей и исполнителей в процессе подготовки и принятия управленческих решений, т. е. регламентирован порядок управленческих функций или отдельных их этапов.

Для разработки методического аппарата проектирования структуры управления необходимо кроме имеющихся теоретических предпосылок знать сущность организационного проектирования. ***Организационное проектирование*** — это моделирование системы управления предприятием, осуществляемое перед его строительством либо накануне значительных преобразований.

Организационная система управления — это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организацией и механизма отношений с внешней средой *(рис. 6.5)*.



Рис. 6.5. Механизмы организационной системы управления

Управление, как и всякая совместная деятельность, должно быть организованным. Нет деятельности без организации, и управленческая деятельность в этом отношении не исключение. Организация управления строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции. Вместе с тем всякую деятельность человека характеризуют методология и организация. Это две взаимосвязанные характеристики. Методология — это логическая схема Действия, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей Достижения целей. Организация — это упорядочение действий в соответствии с их особенностями, составом и структурой. Методология и организация теснейшим образом связаны друг с другом, вот почему иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности, а организацию — как способ Упорядочения деятельности *(рис. 6.6)*[1].

[1] *Короткое Э. М.* Концепция менеджмента. С. 102-113.

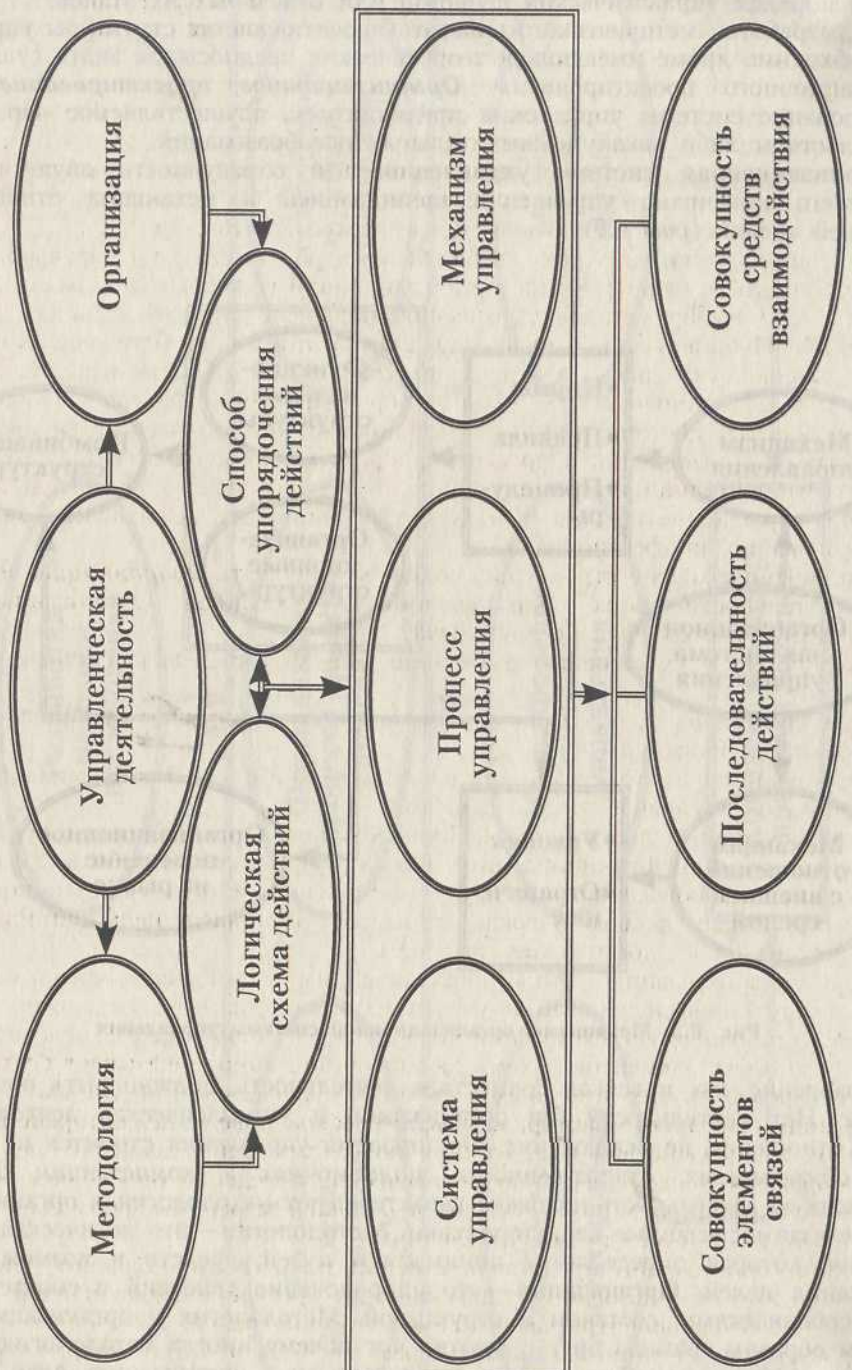


Рис. 6.6. Взаимосвязь методологии и организации управления

В практике управления очень большое значение имеет взаимодействие и взаимосвязь методологии и организации управления. Это взаимодействие проявляется в различных факторах управления, в том числе в предпочтениях *(рис, 6.7)*. Можно в конкретной работе отдавать предпочтение либо организации управления, либо его методологии[1]:

• если отдается предпочтение методологии управления относительно организации, то возможно возникновение опасности недостаточного учета организационного потенциала, может возникнуть противоречие между целью и средствами ее достижения, отрыв цели от реальности организации. В проблеме сочетания организации и методологии управления, может быть, как нигде, наиболее ярко проявляется соответствие цели и средств ее достижения;

• если внимание организации уделяется в ущерб методологии управления, то возникает опасность бюрократизма, организационной консервативности. Ведь методология — это выбор методов управления, подходов для эффективного решения проблем. И организация управления должна этому способствовать. Методология заставляет учитывать человеческий фактор, потребность неформального решения проблем, методология — это антибюрократический фактор управления;

• если удается достичь гармонии методологии и организации управления, т. с. такого их соотношения в приоритетах, при котором не остается без соответствующего внимания ни то, ни другое, тогда возникает действительно эффективное управление, ибо оно в этом случае опирается на сознание, мотивацию, образование, профессионализм.

Предприятия создают структуры, чтобы обеспечивать ***координацию*** *и контроль* деятельности своих подразделений и участников. Организационные структуры отличаются друг от друга *(рис. 6.8):*

• сложностью, т. е. степенью разделения деятельности на различные функции;

• формализацией, т. е. степенью использования заранее установленных норм, правил и процедур;

• соотношением централизации и децентрализации, т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения.

Для эффективного достижения цели необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы людей во многом влияет на поведение участников организации. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, ориентированы на их достижение *(рис. 6.9)*.

Структура организации — это те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и участниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации человеческих и технологических элементов. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако следует иметь в виду, что такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и на усилия по согласованию действий, не может быть изображен па схеме. Именно человеческое поведение определяет эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями[2].

Функция организации представляет собой процесс установления **упорядоченных** способов использования управленческих ресурсов управляющей системы. Эти способы сконцентрированы на достижение целей, намеченных управляющей системой, и помогают менеджерам не только четко сформулировать Цели, но также определить перечень ресурсов, необходимых для их достижения.

[1] **Подробнее** см.: *Короткой Э. М.* Концепция менеджмента. С. 105.

[2] Подробнее см..[1] *Мияьнер Б. .3.* Теория **организаций.** М., 1999. С. 59-63.



Рис. 6.7. Варианты предпочтения методологии и организации управления



Рио. 6.8. Характеристика организационной структуры



Рис, 6.9. Влияние функции организации на деятельность предприятия

В сущности, каждый из этих ресурсов представляет собой инвестицию, от которой управляющая система должна получить отдачу. Соответствующая организация ресурсов увеличивает эффективность и производительность их использования. Функция организации крайне важна для управляющей системы, поскольку это первоочередной механизм, с помощью которого менеджеры реализуют планы *(рис. 6.10),* Эта функция призвана обеспечивать связи между всеми ресурсами хозяйственной организации, устанавливая, какие ресурсы нужно использовать для выполнения конкретных видов деятельности, а также когда, где. и как их использовать[1].



Рис. 6.10. Важность функции организации для управленческой системы

[1] *Шамхалое Ф. И.* Американский менеджмент: Теория И практика. С. 77-78.

6-1.2. Организующая система менеджмента

Процесс организации включает: общие соображения относительно план и целей, определение главных задач, разделение общих задач на более мелк. задачи, размещение ресурсов и указаний по более мелким задачам, оценку р зультатов реализации функций организации. Менеджеры должны по **кругу** п вторить эти шаги. В процессе такого повторения они добиваются **обратной св.** *зи,* которая помогает им совершенствовать существующую организацию. Подоб **планирующей системе, организующую систему** тоже можно изобразить в кач стве подсистемы в **общей системе менеджмента.** Главная **цель организуюда** подсистемы состоит *в* обеспечении достижения цели общей системы менеджме та путем предоставления рационального подхода к использованию ресурсо **«Вход»** включает часть людей, денежные средства, **материалы** и оборудовали **«процесс»** — соображение относительно планов и целей, формулирования гла пых задач; **разделение** главных задач на более дробные задачи; размещение ре сурсов и установок, касающихся более дробных задач; оценка результатов стр тегии организации; **«выход»** — завершение организации *(рис. 6.11).*

Одна из главных проблем при любых попытках осуществления функции орг низации заключается в том, что менеджеры должны выбрать подходящую для ка

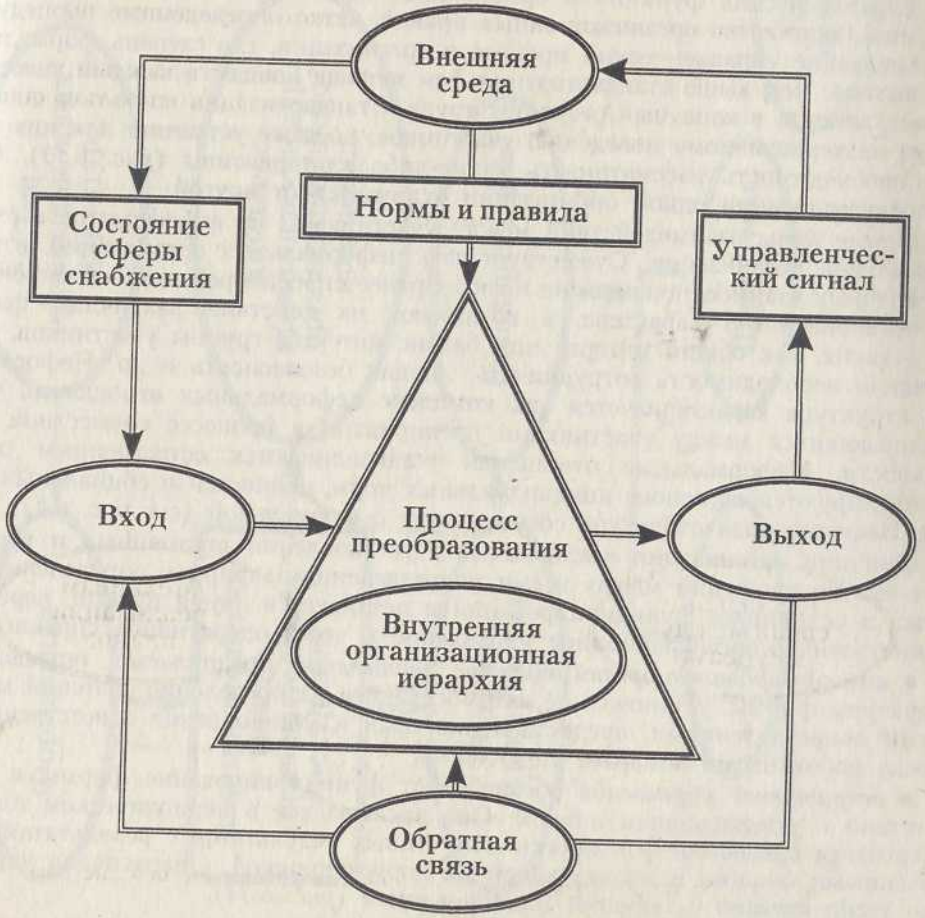


Рис. 6.11. Организующая система менеджмента

ждого конкретного случая структуру. Под структурой понимается система связей между ресурсами управляющей системы. Цель структуры состоит в обеспечении условий для наиболее рационального использования каждого ресурса в процессе достижения управленческой системой намеченных ею целей. Организационная структура представлена прежде всего средствами графической иллюстрации, которая называется схемой организации. Как правило, схема организации конструируется в форме пирамиды, где участники, занимающие верхние ступени, обладают большей властью и ответственностью, чем участники организации, занимающие более нижние ступени — вплоть до основания пирамиды. По типу организационные структуры делятся на формальную и неформальную *(рис. 6.12)*.

Формальная структура — это отношения между организационными ресурсами, как они определены управляющей системой. Она представлена прежде всего схемой организации. Формальная организация — это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается па основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемых уровней производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность. Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации управленческих функций в организации. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие управленческий процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше стандартизация, тем меньше новшеств каждый участник должен вносить в конечный результат труда. Стандартизация не только способствует альтернативному поведению участников, но даже устраняет для них всякую необходимость рассматривать какие-либо альтернативы *{рис. 6.13)*. Степень формализации одной организации отличается от другой.

Многие виды взаимодействий между участниками не вписываются в схему формальной организации. Существует сеть неформальных организаций, в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают из действия различных факторов — таких, как общий интерес или баланс интереса группы участников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др. Неформальная структура характеризуется как комплекс неформальных отношений, устанавливающихся между участниками предприятия в процессе совместной деятельности. Неформальные отношения устанавливаются естественным путем и моделируются на основе индивидуальных норм, ценностей и социальных свя-1 зей. Неформальная структура сосуществует с формальной (см. *рис. 6.13)*.

Функция организации заключается в установлении постоянных и времен-] ных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий ее функционирования и реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление[1]:!

• *административно-организационное управление* предполагает определение! структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между] всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления;

• *оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соот-1 аетствии с утвержденным планом. Оно заключается и периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировкой. Оперативное управлеЯ ние тесно связано с текущим планированием *(рис. 6.14)*.

[1] Подробнее см.: *Герчикова И. П.* Менеджмент: Учебник. С. 188-189.

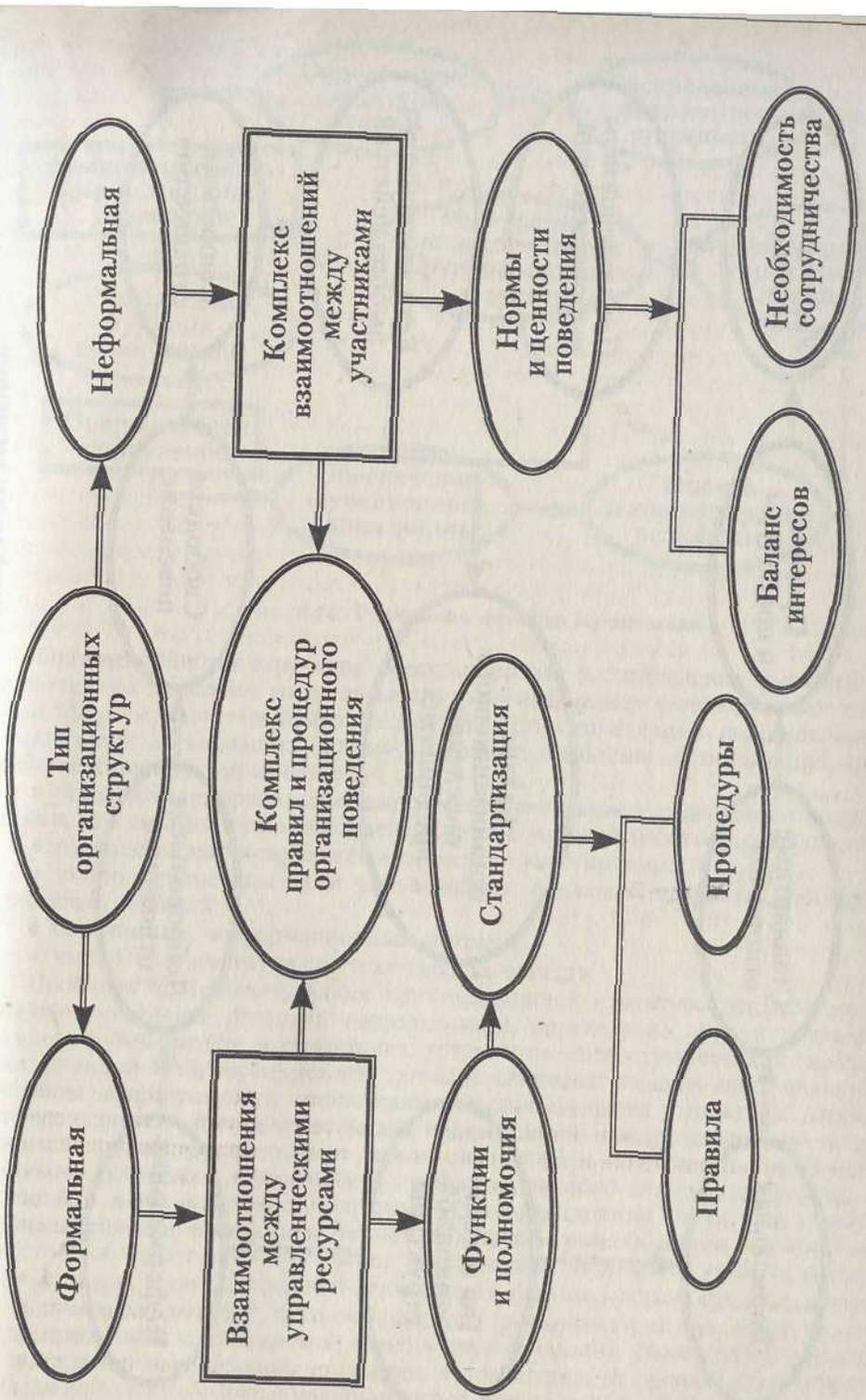


Рис. 6.12. Формальная и неформальная организационные структуры

Рис. 6.14. Реализация функции организации

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие управленческих решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы. Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования;
- распределение ответственности между участниками; - -*
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков;
- выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления. Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены:

- размеры производственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная);
- производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);
- характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция Добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);
- сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или международный рынок);

Рис. 6.13. Баланс организационных взаимодействий внутри организации

• масштабы **заграничной** деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за **границей,** в том числе производственных, сбытовых и др.);

• характер интеграционного объединения (концерн, финансово-промышленная группа и др.).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления — его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями — свидетельствует об 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].

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления. Можно выделить следующие основные направления перестройки организационных структур управления[2] на современном этапе стратегии развития фирмы *(рис. 6.15)*.

В принципах управления:

• периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;

• усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

В аппарате управления:

• перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, ха-Ч рактера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности;

[1] Управление организацией /Под ред. А. Г. Поршнева, 3. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. С. 112.

[2] См.: *Герчикова И. II.* Менеджмент: Учебник. С. 189-190.

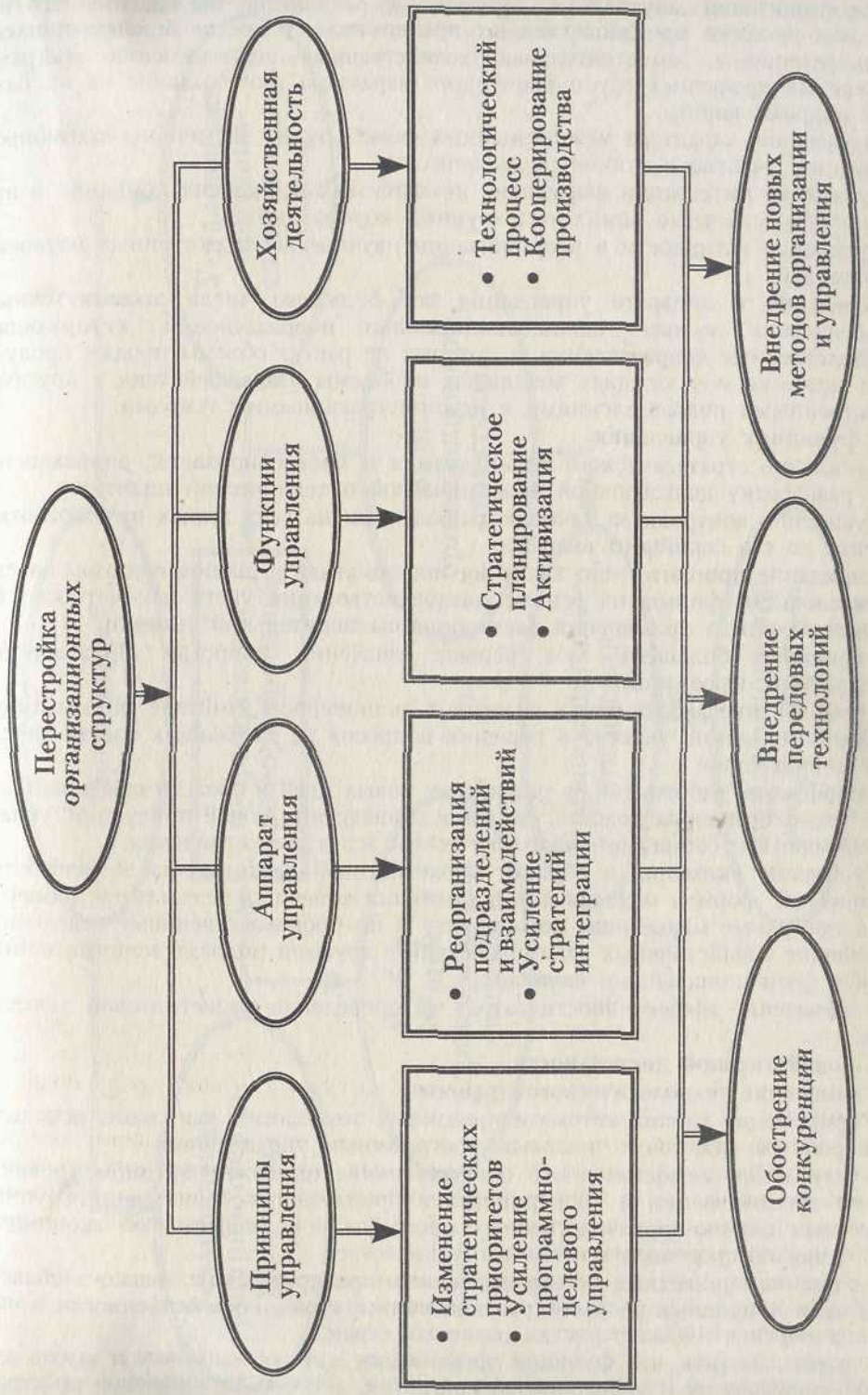


Рис. 6.15. Направления и причины перестройки организационных структур управления

• реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся;

• выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений;

• изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участие в акционерном капитале;

• усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций;

• усиление активности в реорганизации научно-производственных наукоемких отраслей;

• создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев — специализированных подразделений, курирующих производственные полразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

В функциях управления:

• усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики;

• усиление контроля за качеством продукции на всех этапах от разработки продукта до его серийного выпуска;

• придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники;

• придание большего, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом;

• привлечение работников **к** участию в акционерном капитале фирмы путем приобретения акций, участие в решении вопросов на заседаниях совета директоров и правления;

• поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления;

• усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, на усиление хозяйственных взаимодействий с другими подразделениями компании и с функциональными службами;

• повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятель-, ности.

В хозяйственной деятельности:

• изменение технологического процесса;

• применение гибких автоматизированных технологий, широкого использования роботов, станков с числовым программным управлением; .

• углубление межфирменного сотрудничества па международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-производственном сотрудничестве;

• создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

Следует заметить, что **функция организации** — это обоснование и выбор эле? ментов управляемой и управляющей подсистем, а также установление пространственно-временных и причинно-следственных связей между ними *(рис. 6.16)*.

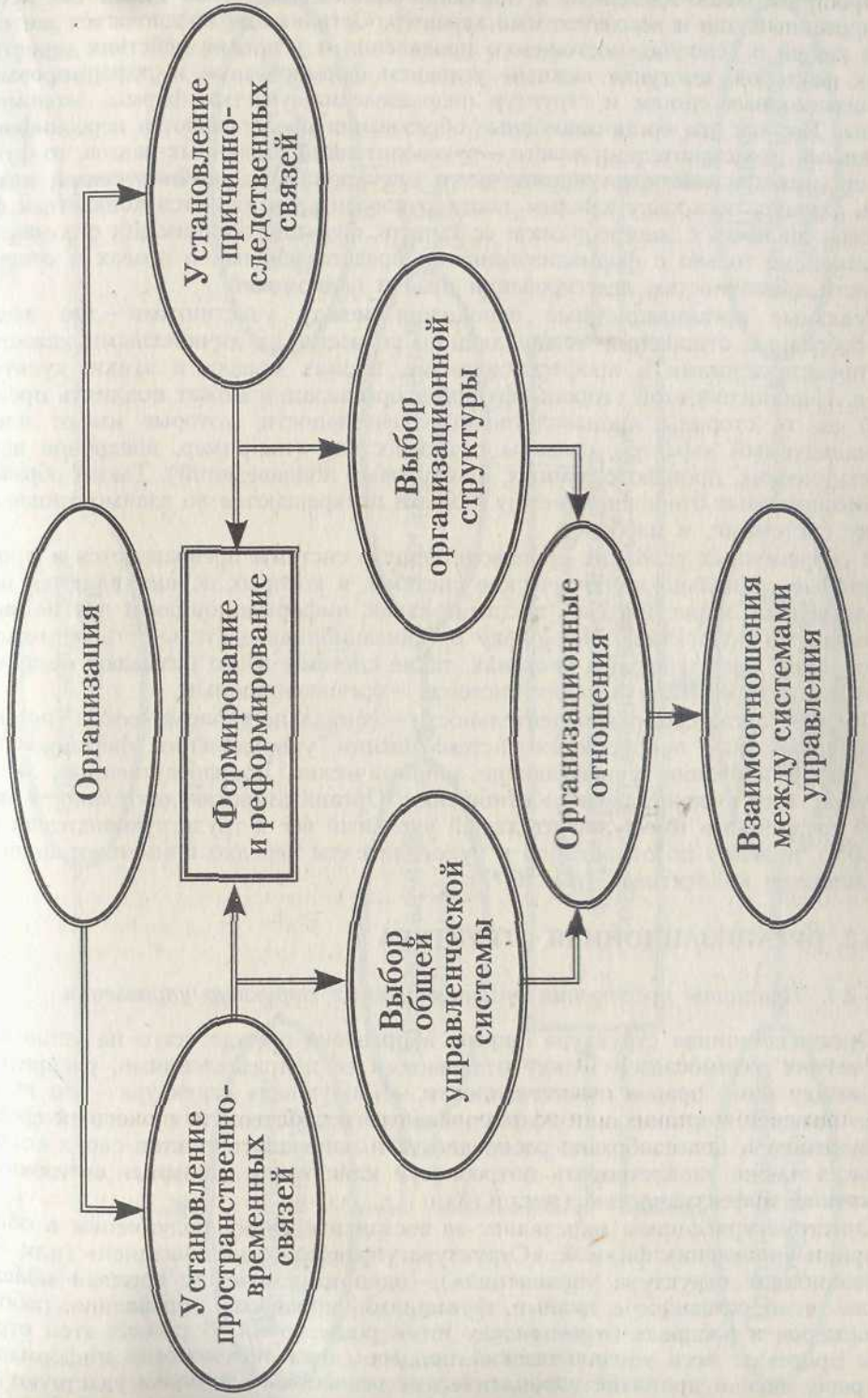


Рис. 6.16. Установление управленческих отношений и связей

Пространственно-временные и причинно-следственные связи имеют как детерминированный, так и вероятностный **характер.** Организация предполагает деятельность людей в условиях постоянного проявления и усиления действия вероятностных факторов, выступая важным условием формирования и реформирования организационных систем и структур подраадачения, участка, фирмы, экономики страны. Так как эти организациошшге образования представляются **персонифицированными** представителями власти —руководителями различных рангов, то **функция** организации выступает прежде всего как форма установления связей между ними. Однако, поскольку каждым таким руконодителем является конкретная физическая личность с многообразием ее качеств, функция организации оказывается связанной не только с формализованными представлениями о правах и ответственности, обязанностях, делегировании прав и полномочий.

Реальные организационные отношения между участниками — это всегда многообразные отношения между людьми со всеми их личностными качествами, представлениями о профессионализме, нормах морали и этики, культуре и т. д. Недооценка этой стороны функции организации может повлиять прежде всего на те стороны производственной деятельности, которые имеют плохо формализуемый характер, связаны с творчеством (например, внедрение научно-технических, производственных, финансовых нововведений). Таким образом, организационные отношения между людьми превращаются во взаимоотношения между системами, и наоборот.

В современных условиях производственные системы превращаются в многофакторные социально-экономические системы, в которых осуществляются производственная, маркетинговая, воспитательная, информационная и другие виды деятельности коллектива. Поскольку организационная деятельность синтезирует все виды деятельности в системах, такие системы часто называют организованными, а управление в таких системах — организационным.

Предмет организаторской деятельности — социально-экономические системы, целенаправленные процессы их систематизации, упорядочения, формирования или реформирования, учитывающие экономические, производственные, экологические, эстетические связи и отношения. Организаторская деятельность наиболее **трудоемка** и имеет значительный удельный вес в труде руководителя (до 60-80%), поэтому по отношению к руководителям нередко применяют понятие «организатор коллектива» *(рис. 6.17).*

6.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

6.2.1. Принципы построения организационных структур управления

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределе- j ние между ними прав и ответственности. «Наилучшая» структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, а также удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью *(рис. 6.18).*

Оргструктура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой. «Структура управления организацией» (или «организационная структура управления») — одно из ключевых понятий **менеджмента,** тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структур

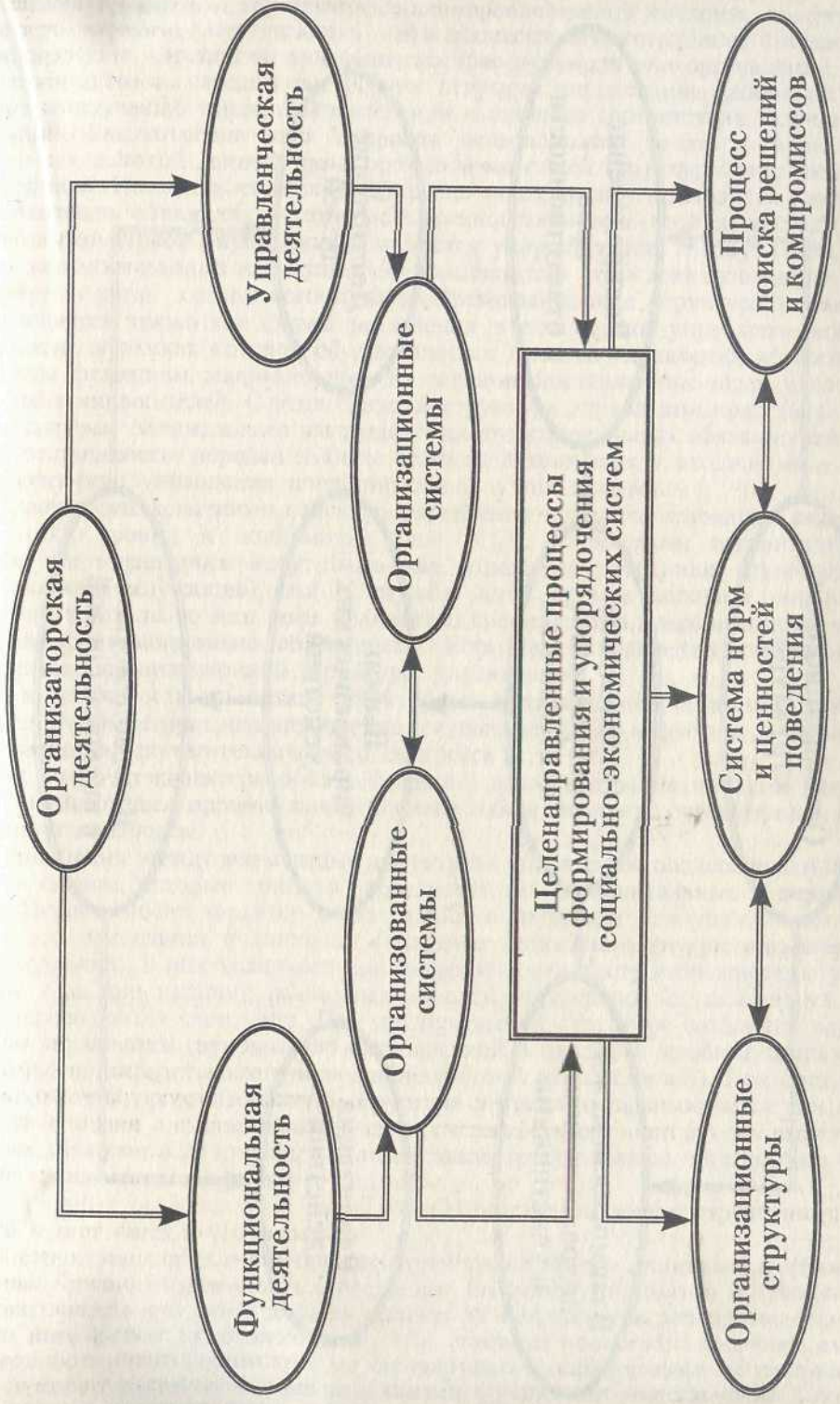


Рис. 6.17. Организаторская деятельность менеджмента

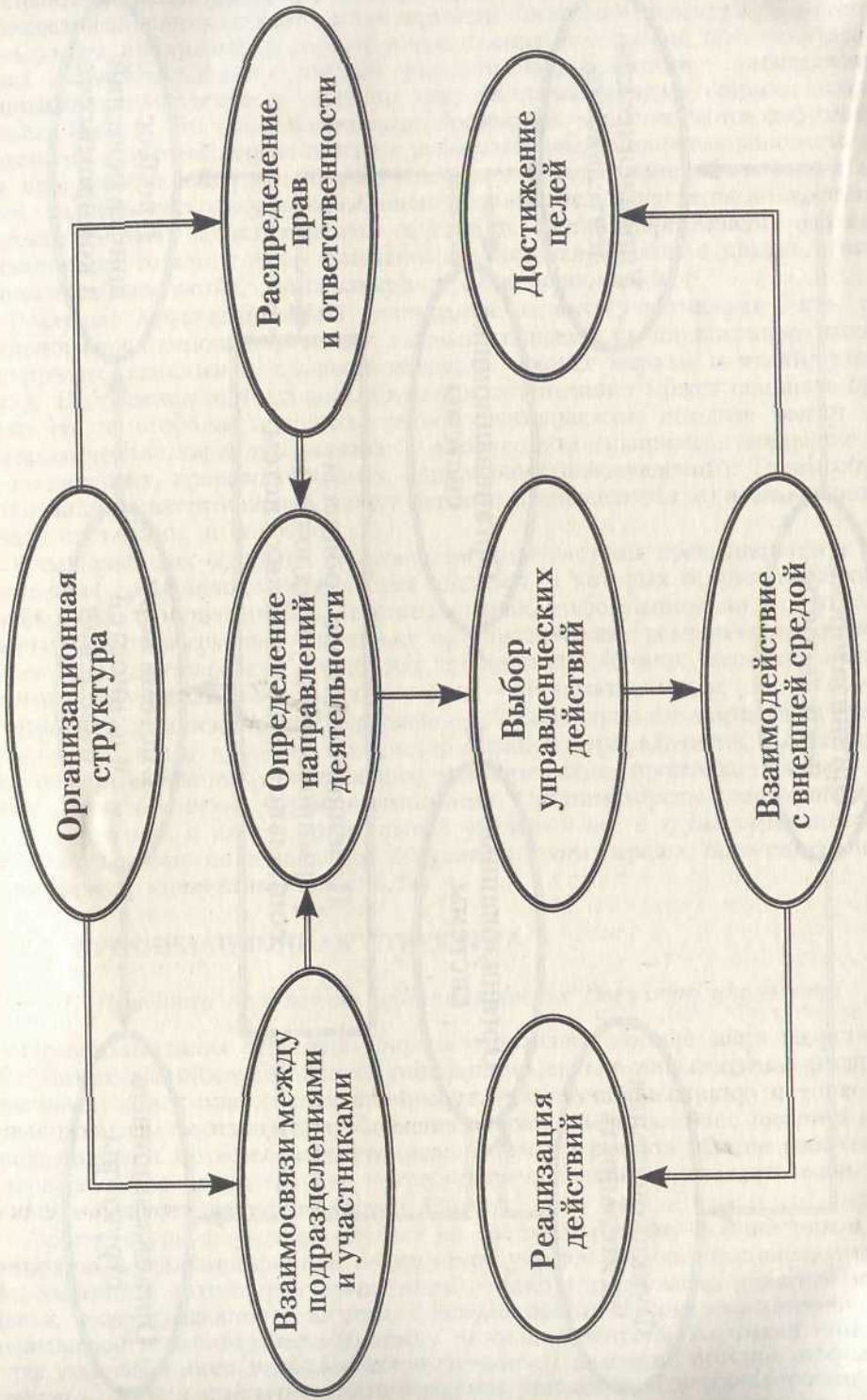


Рис. 6.18. Целенаправленность действия организационной структуры

ру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и эффективно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций. Рассмотрение этих вопросов целесообразно начать с определения ключевых понятий данной темы, прежде всего самой структуры управления организацией. Известно, что в литературе по менеджменту приводится множество ее трактовок, отражающих сложность и многозначность этой категории.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия *(рис. 6.19)*. Элементами организационной структуры управления *могут* быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

• в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т. п.;

• исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые — это отношения подчинения (властные отношения внутри организации). Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т. е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких Уровней- На *рис. 6.20* приведен пример такой трехуровневой организации и показана связь каждого уровня с целями.

В крупных организациях число уровней организационной структуры управления может быть 8—10 и более.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движения информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за Деятельность организации или се структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала,

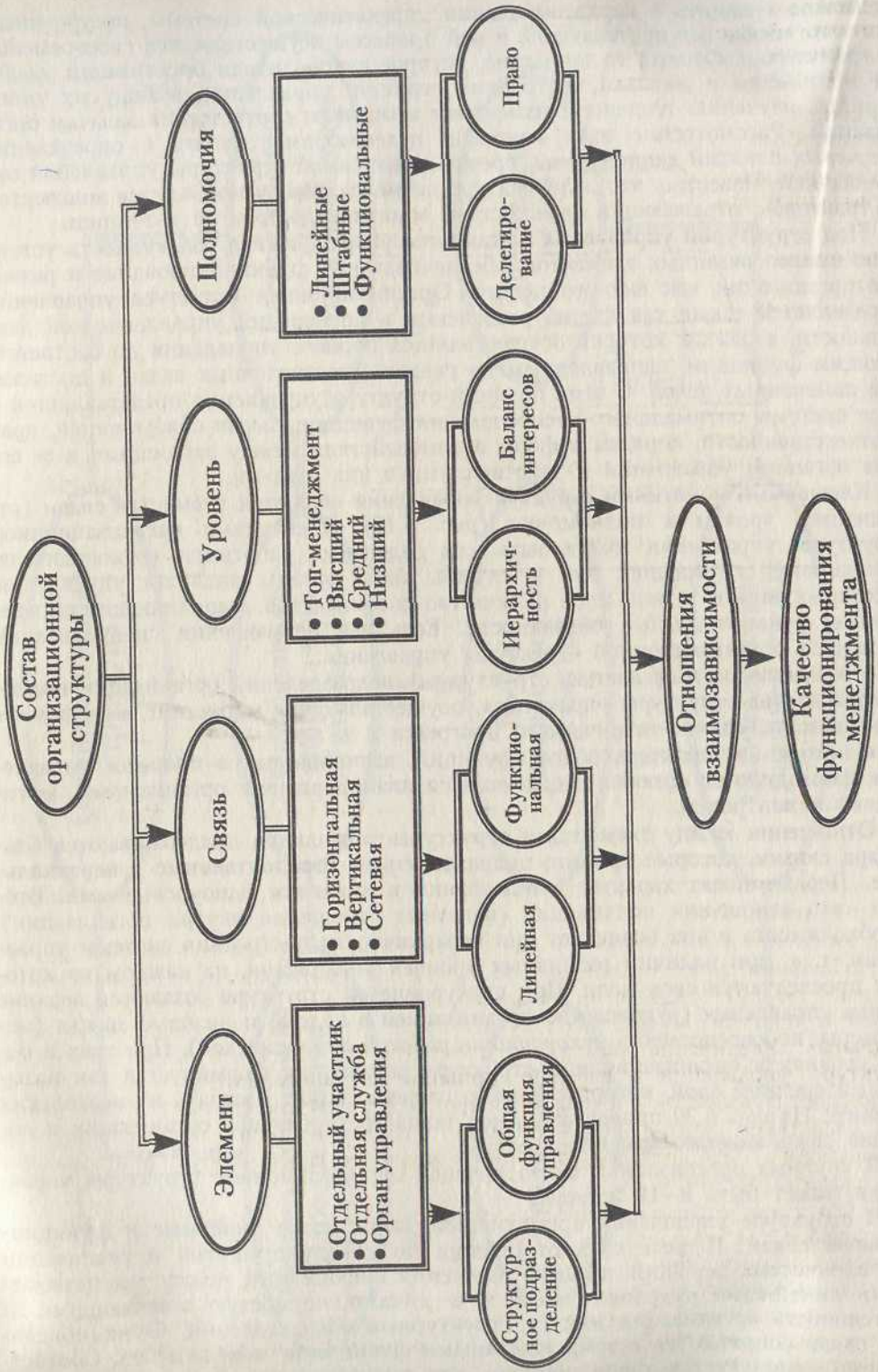
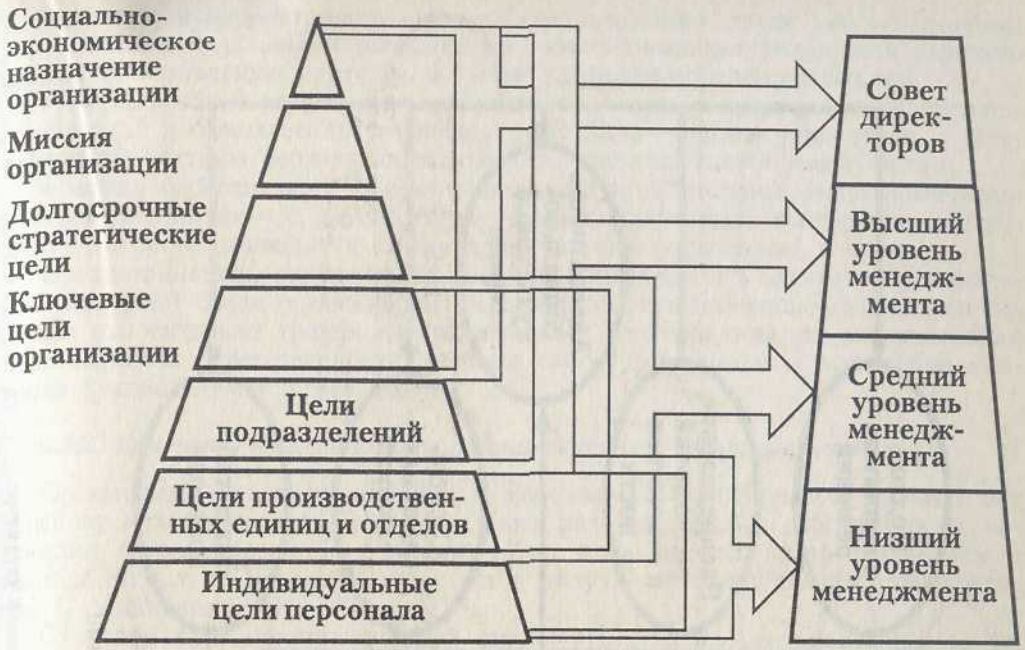


Рис. 6.19. Состав организационной структуры



Рнс. 6.20. Связь между целями и уровнями управления

штабного персонала и функциональные- Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления. Главные из этих принципов Могут быть сформулированы следующим образом *(рис. 6.21):*

организационная структура управления должна прежде всего отражать Цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

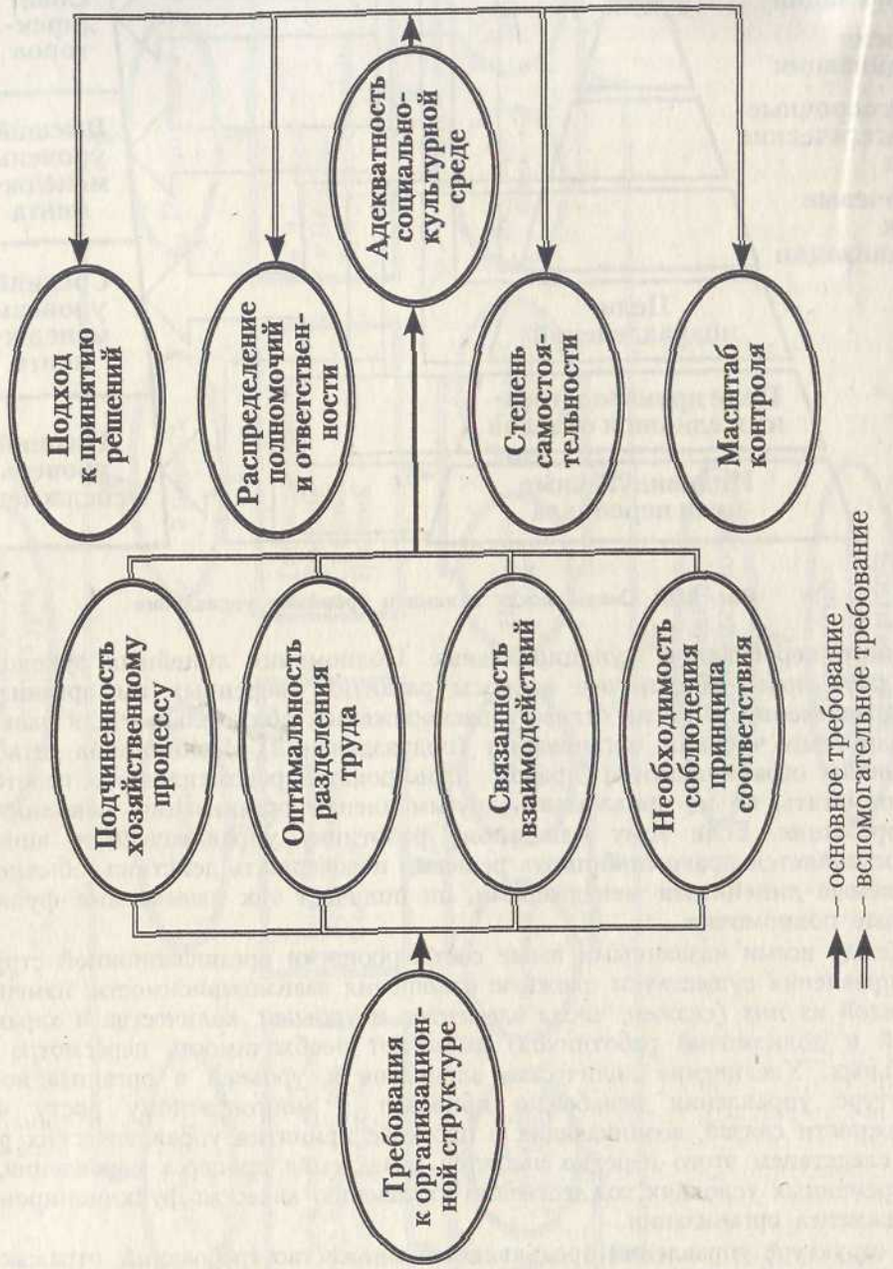


Рис. 6.21. Требования к организационной структуре

• следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также **надлежащую** специализацию;

• формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

• между • функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

6.2.2. *Критерии классификации организационных структур управления*

Организации классифицируются в зависимости' от признаков, положенных в основу классификации. Это могут быть размеры, формы собственности, источники финансирования, **функции,** цели, виды деятельности, применяемые технологии и т. п. Широкую известность получила классификация, предложенная Г. Минцбергом **(Ы. Mintzberg).**

С учетом типа организационной структуры, степени централизации и специализации он дал следующий перечень признаков организации:

- предпринимательская;
- машинная бюрократия («организация, как машина*);
- профессиональная;
- диверсифицированная;
- инновационная;
- миссионерская;
- политическая.

В центре этого теоретического построения организаций находится анализ базовых компонентов. Эти базовые компоненты мы будем рассматривать в дальнейшем.

Если организации являются структурированными совокупностями, в которых принимаются решения, основанные к тому же на явно или неявно выраженном согласии между участниками **и** на внутренних процедурах координации, можно ли тогда установить типичные формы их совокупности? Не сводятся ли хозяйственные организации к ряду частных случаев, которые можно учесть только в рамках монографий? Или же организации в своих формах подчиняются какой-то логике, которая позволяет их классифицировать? Можно ли с точки зрения техники анализа провести деление этой совокупности и, следовательно, установить *критерий разделения,* который позволил бы рационально определить классы организаций, объясняя появление той **или** иной специфической организации для той или иной совокупности *(рис. 6.22)*[1]*?*

Ответы, которые предполагаются в настоящем параграфе, не будут однозначными. Существуют, несомненно, теоретические прорывы, которые позволили экономике организаций продвинуться в направлении типологии. Но эти поиски находятся здесь еще в рудиментарном состоянии. Прежде всего по причине трудностей, внутренне присущих проблеме: строгая классификация не может быть составлена без хорошо разработанной теории (как при типологии алгеб-

[1] См. подробнее: *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. М., 1999. С. 136-196; *Менар К,* Экономика организаций: Пер. с франц. С. 105-125.

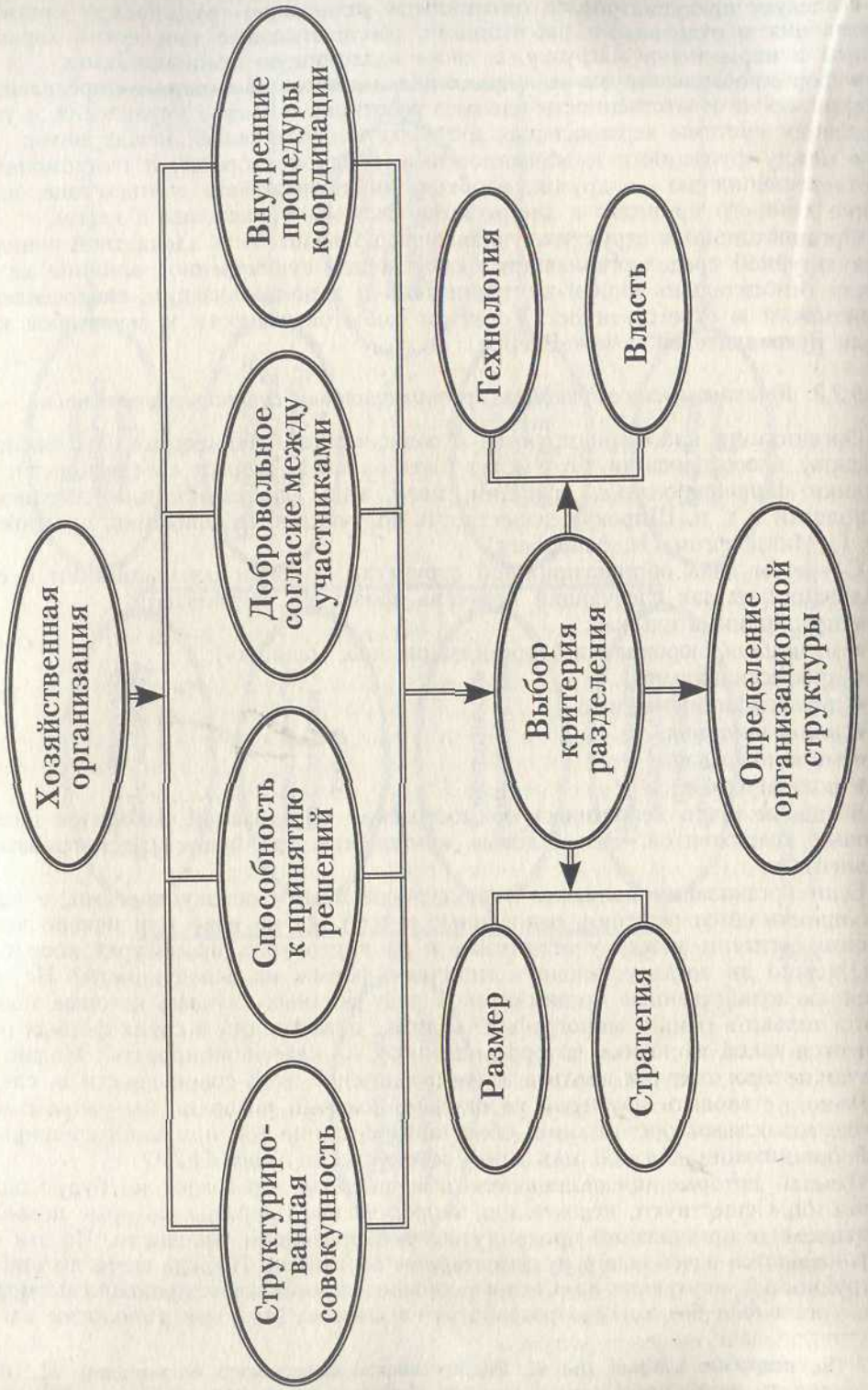


Рис. 6.22. Особенности предприятия и критерии классификации организационных структур

раических множеств), на которую в сфере экономики никто не может претендовать. Кроме того, это так, поскольку большинство исследований организационных форм опираются на пример фирмы; по, несмотря на ее важнейшее значение, фирма остается частным случаем экономической организации: из этого вытекают определенные препятствия для типологии.

Выбрать критерии классификации — значит установитв достаточно универсальную и точную характеристику, которая позволила бы упорядочить совокупность хозяйственных организаций. Было бы удивительно, если бы одна черта (характеристика) могла исчерпать это определение. Новейшая литература по данному вопросу одновременно представляет богатство подходов и свидетельствует о трудностях в установлении обоснованного порядка организационных форм. Критерии классификации организационных структур управления могут быть следугощиеми.

1. Размер организации. Вполне естественно возникает идея обратить внимание на взаимосвязь между размерами организации и ее структурными характеристиками, поскольку этот фактор имеет важное значение в анализе иерархии и проблем контроля. Точнее, можно предположить, что существует функциональная зависимость между размером и дифференциацией структуры организации. Можно, впрочем, предположить разнообразные приблизительные показатели такого явления, как размер: число участников, объем продаж или бюджет, степень монопольной власти и т. д. Самый простой и наиболее распространенный критерий, поскольку он допускает однозначные сравнения,— это число участников организации *(рис. 6.23)*.

Классический анализ в этом направлении провел Н. Паркинсон (N. Parkinson), который установил строгую зависимость между размерами и структурой организации, проявлявшуюся в растущей бюрократизации. По мнению этого автора, существует *логарифмическая зависимость* между соотношением деятельности по поддержке (главным образом административной) и деятельности операционной, с одной стороны, и числом участников — с другой. Бюрократическая составляющая возрастает быстрее, чем размер организации. Отсюда берут начало иерархическая диверсификация, растущая формализация правил и усложнение механизмов принятия решения. Все это устанавливает предел расширению организаций. Здесь как бы предложены одновременно объяснение феномена бюрократизма и критерий определения оптимальных размерен.

Однако слишком упрощенный характер этой модели и, в частности, ее неспособность объяснить существование экономии на масштабе привели к появлению других вариантов. Так, некоторые авторы, например Эуген Хаас (E. Haas) и другие, предложили заменить логарифмическую зависимость зависимостью *криволинейной,* при которой бюрократическое давление будет большим для организаций малых и больших размеров и меньшим —для средних. В этом, видимо, заключалась глубинная причина роста организаций, объясняющая такие пределы, с которыми в конце концов сталкивается этот рост.

Подход с точки зрения размера порождает несомненный интерес к проблеме оптим;|/|Ы|ых размеров организации и привлекает усиленное внимание к ограничениям, которые накладывает количество участников, т. е. к трудностям внутренней координации организации и к препятствиям на пути сближения решений. Представляется, что и в самом деле существует значительная корреляция между [размером и степенью дифференциации организаций.

По анализ этого критерия имеет также известные пределы. В частности, в процессе эмпирических исследований не удается установить однозначную связь между числом участников и уровнем формализации правил, а также усложнением организационных структур.

2. Технология. Старая (восходящая еще к Адаму Смиту) традиция стремит-<ч объяснить формализованный характер отношений между участниками орга-

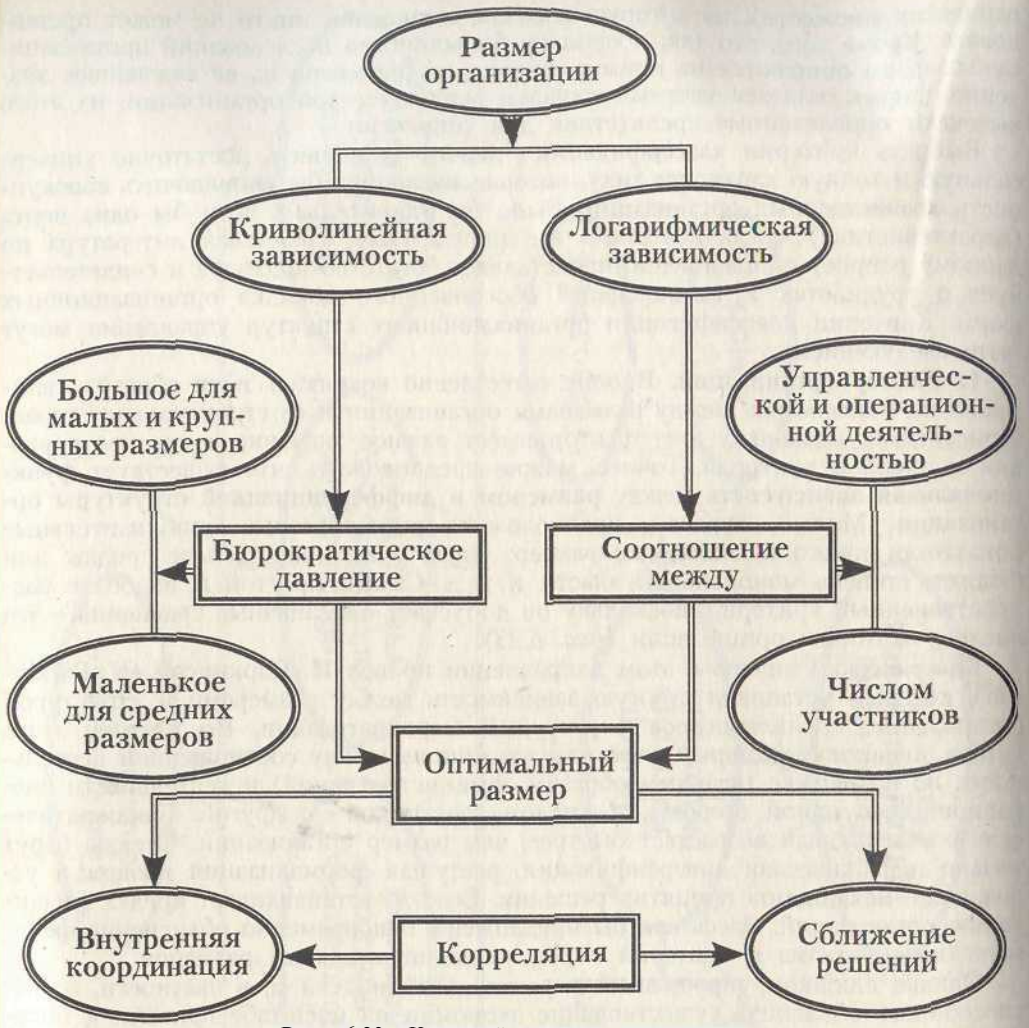


Рис. 6.23. Критерий размера организации

низации и на его основе объяснить разделение труда и, следовательно, организационную структуру технологическими ограничениями *(рис. 6.24)*.

Гипотеза, объясняющая форму организации технологией, апеллирует к глубоким интуитивным представлениям и к тому, что *специфическое соединение оборудования, техники, информации и различных процессов, необходимое, чтобы превратить затраты в выпуск, проявляется различным образом в распределении заданий и иерархий,* которые и позволяют рационально классифицировать организации. Чтобы подкрепить эту гипотезу, выдвигается весьма распространенный подход, который состоит в поисках точной корреляции между уровнем сложности технологии и иерархической структурой, которая ее сопровождает. Чарльз Перроу (Ch. Perrow) предложил учитывать технологическую сложность через степень разнообразия заданий, т. е. насколько сильно или слабо выражен их рутинный характер. Он вывел четыре типичные ситуации.

Рутинные технологии. На самом элементарном уровне находятся рутинные технологии, для которых характерны слабо выраженные изменения задач, последнее легко определить и анализировать. Отсюда — широкие возможности

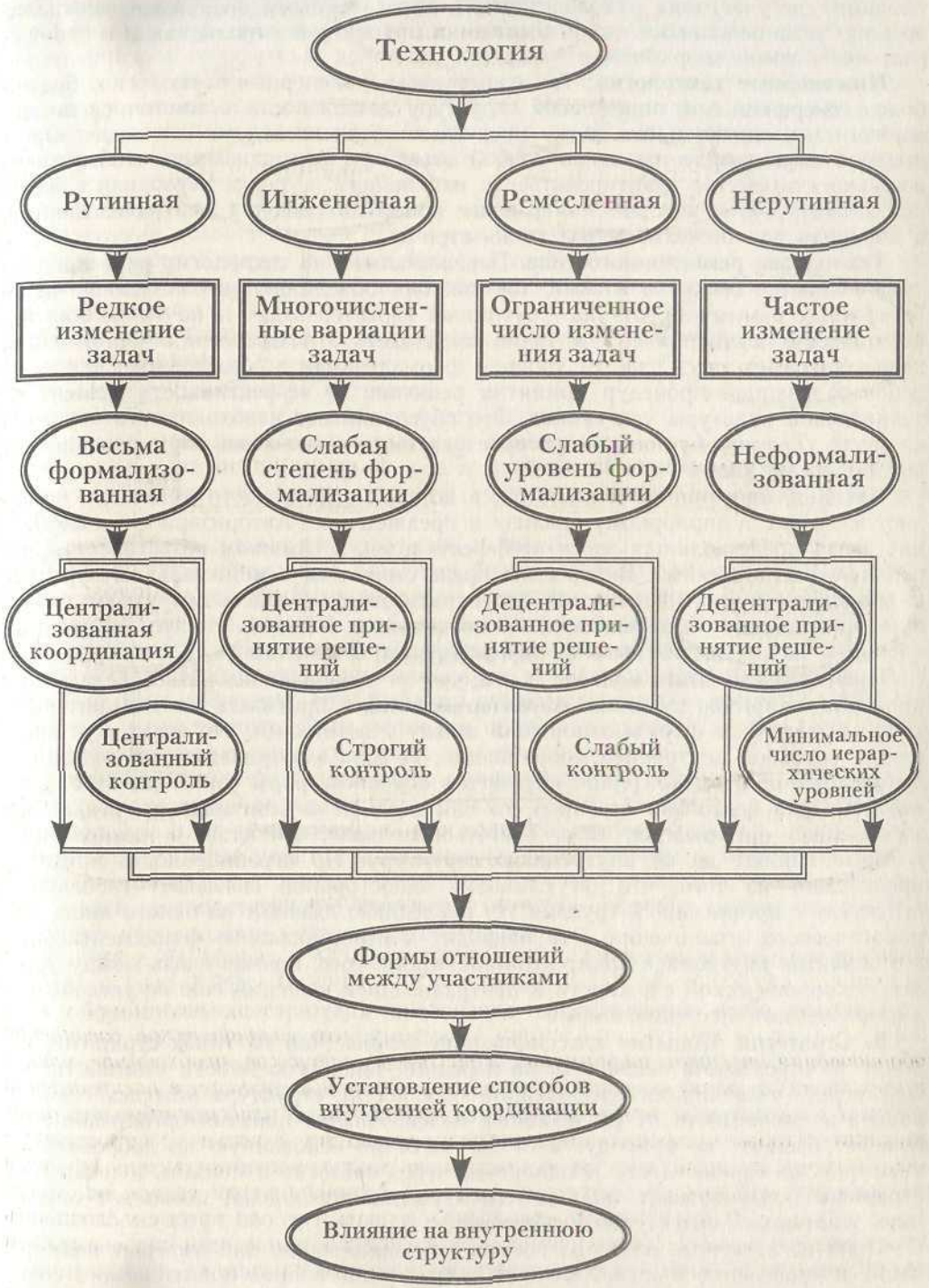


Рис. 6.24. Критерий технологии

Предугадать разные подходы, что выражается в весьма формализованной организации, где участники руководствуются определенными правилами, централизованно установленными как в отношении процедур контроля, так и в отношении механизмов координации.

Инженерные технологии. Так называемые инженерные технологии, будучи более совершенными, определяют структуру деятельности с многочисленными вариациями, однако и они легко предугадываются исследованием задач. Организация характеризуется здесь слабой степенью формализации, чтобы иметь возможность быстро адаптироваться к изменениям, а также иерархией с жесткой структурой, в которой полномочия принятия решения централизованные, а контроль над потоком затрат очень строг.

Технологии ремесленного типа. Парадоксально, но технологии ремесленного типа **являются** более сложными, так как они объединяют ограниченное число возможных изменений, откуда — рутинный характер задач и почти полная невозможность анализировать и точно предвидеть эти изменения. Организация характеризуется здесь слабым уровнем формализации в соединении с широкой децентрализацией процедур принятия решения; ее эффективность зависит от технической культуры участников. Это обусловливает необходимость обучения на месте *(Leaming-by-doing)* и распространения участниками норм и ценностей внутри организации.

Наконец, **нерутинная** технология, в которой задачи часто меняются, оставляет "мало места априорному анализу и предвидению. Авторитарное расписывание задач представляется здесь неэффективным, а слишком разветвленная иерархия—очень дорогой. Внутренние права стремятся к минимальному уровню, и процедуры принятия решений децентрализованные. Здесь мы имеем типичную организацию «для команды», основанную в большей степени на участии членов и па ценностях, чем на иерархических отношениях.

Преимущество этого подхода в том, что он позволяет выбрать определенные критерии, например рутинный характер заданий, и привязать к этим критериям точно выделенные формы отношений между участниками, что ведет к установлению способов внутренней координации. И если эмпирические исследования, основанные на этом критерии, касались в основном фирм (примеры этого приведены через несколько страниц), то они этим не ограничивались: всякая хозяйственная организация, даже благотворительная, прибегает к технологиям, которые влияют на се внутреннюю структуру. Но ограниченность критерия проистекает из того, что он слишком односторонне связывает глобальную структуру с организацией труда, а эту последнюю выводит из одного лишь технологического ограничения. Это подводит к игнорированию фундаментальных компонентой внутренней архитектоники. Кроме того, прямая связь между уровнем технологической сложности и централизацией решений еще не установлена эмпирическими исследованиями.

3. Стратегия. Попытки классификации, основанной на типах стратегии, исходят из стремления выдвинуть на передний план особенности взаимоотношений между участниками организации; отношений, структура которых сформирована в зависимости от разделяемых целей. Анализ понятия организации побуждает выявить ее природу, хотя бы частично основанную на добровольном участии. Эта причастность проявляется через согласие с целями, и аналитики стратегии поддерживают мнение, что изучение этих целей позволяет определить типические структуры организаций.

Понятие стратегии взято из военного лексикона, где оно означает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. Это понятие употребляется и в общем смысле, означая принятие широких долгосрочных мер или подхода. Оно вошло в лексикон делового управления, где постепенно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой (или деловой политикой).

Искусство стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности. Рассмотрение проблем стратегии часто осложняется, поскольку то, что на более высоком уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, па относительно низких уровнях оказывается целью. Это явление можно назвать иерархической структурой стратегии.

В соответствии с существующей в настоящее время практикой за разработкой стратегии обычно следует фаза организационного развития, в рамках которой принимаются меры, направленные на то, чтобы улучшить положение дел в организации, повысить ее конкурентоспособность и готовность к дальнейшему развитию.

По мнению Б. Карлофа, способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти элементов[1]:

- умение моделировать ситуацию;
- способность выявить необходимость изменений;
- способность разработать стратегию изменений;
- способность использовать в ходе изменений надежные методы (например, матрицы Бостонской консультативной группы, модели Мак-Кинси и кривой опыта);
- способность воплощать стратегию в жизнь.

Традиционная философия западного бизнеса сильно ориентирована на получение максимальной прибыли в течение короткого времени и устранение риска. Как следует из определения стратегического управления, самой трудной задачей является поиск методов, позволяющих измерить эффект, который дает способность к стратегическому управлению, и установить вознаграждение, соразмерное с этим эффектом. Это особенно важно в отраслях с высокой капиталоемкостью и продолжительным периодом оборота капитала, где для того, чтобы обнаружились результаты, требуется значительное время.

Коренная проблема объединения организационной формы со следованием долгосрочным, ясно определенным целям состоит, очевидно, в установлении этих целей и в их иерархизации, необходимой, чтобы объяснить, каким образом индивидуальные мотивации сочетаются друг с другом, а механизмы стимулирования обретают структуру. Необходимо также установить, помимо очевидных целей, господствующую стратегию, которая лежит в основе внутренних процедур координации участников организации.'

В 1981 г. Р. Майлс и Ч. Сноу (R. Miles, C. Snow) выделили четыре типа стратегии *{рис. 6.25):*

- **оборонительная стратегия,** нацеленная на обеспечение стабильности организации в продолжительном периоде;
- **стратегия** поиска, свойственная организациям, сконцентрированным на инновациях и использующим в качестве ориентира изменения во внешней среде;
- **стратегия анализа,** характеризующая подражательное поведение, когда выбор основывается на анализе успехов или неудач, обнаруженных «изыскателями»;
- наконец, **стратегия реакции,** типичная для нестабильных организаций, которые не имеют специфической перспективы в рамках долгого периода, но приспосабливаются раз за разом к изменениям внешней среды.

Анализ организационных форм, исходя из стратегии, ставит, следовательно, Четкий акцент на роли ориентиров, выявленных в процессе структурирования

[1] *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов дилеров. М., 199(3. С. 2^-27, 262-264; *Карлоф Б.* Деловая стратегия. С 144-149.

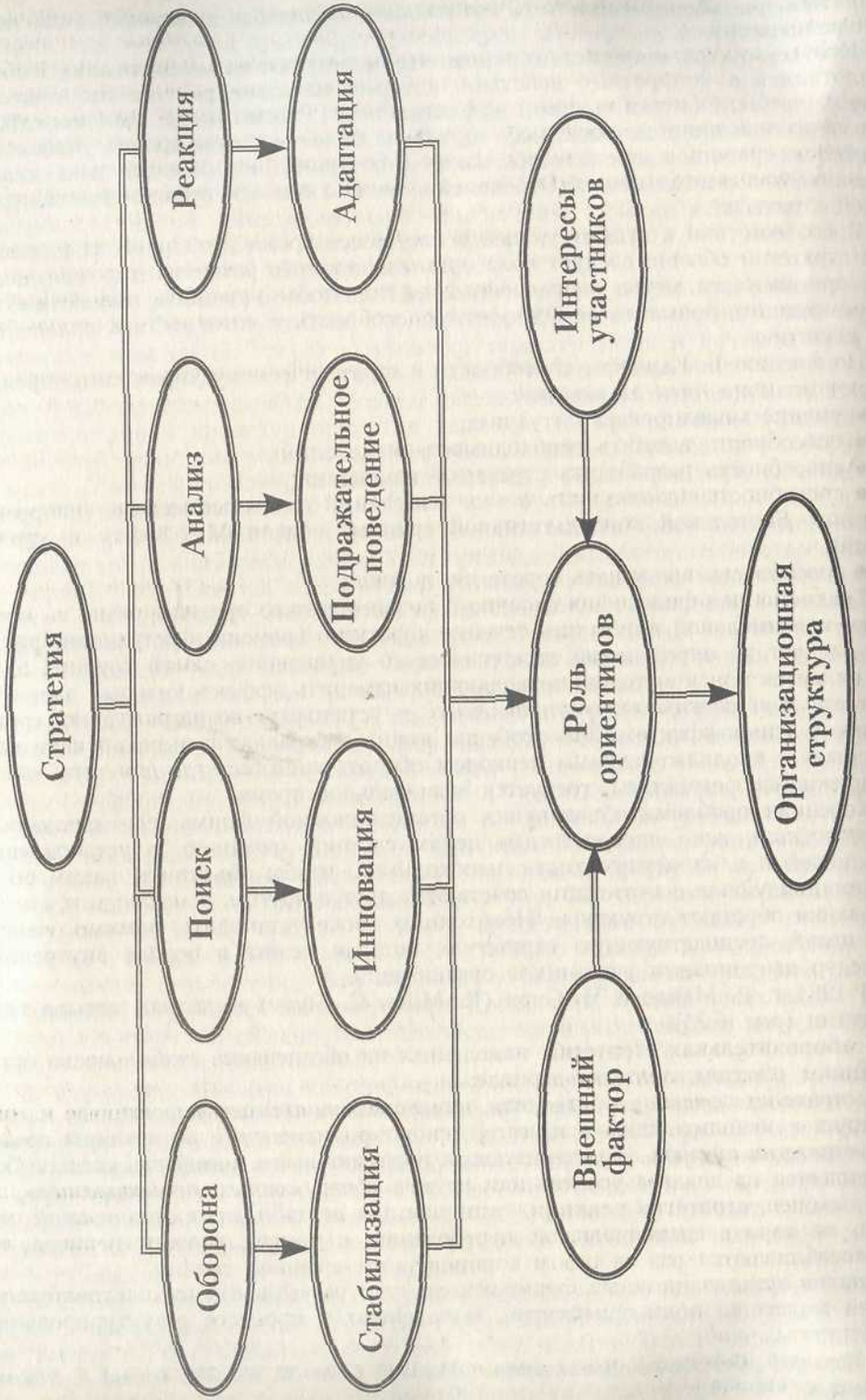


Рис. 6.25. Критерий управленческой стратегии

организации. Но применение критерия обнаруживает и очевидные трудности. Типы стратегий подчиняются также **внешним** факторам, которые в значительной части детерминируют сделанный выбор, а следовательно, и внутреннюю структуру. Кроме того, организации редко обладают однородной стратегией, которую легко установить. Они характеризуются скорее веером целей, которые меняются в течение длительного периода и которые отражают интересы доминирующих частей в союзе подгрупп, составляющих организацию.

4. Способы осуществления власти. Выбор стратегии зависит в значительной степени от структур принятия решения и от групп участников, которые контролируют эти структуры. В рамках совокупности, где координация основана главным образом на соединении власти и иерархии, *организационная форма зависит, согласно этому положению, от природы коалиции, реализующей право принимать решение, и ом протяженности его контроля над совокупностью участников (рис. 6.26).*

Анализ процедур принятия решения и их реализации, а также установление внутреннего построения решений предполагают распределение типичных организационных форм.

Опираясь на эмпирические исследования, Д. Чайльд (J. Chaild), например, выделил три главные системы осуществления власти:

• **система иерархической власти** характеризуется пирамидальной структурой, которая отражает схему управления в виде дерева, причем потоки информации и решений имеют резко очерченные ориентиры;

• вторая система основывается на **осуществлении власти через контроль над основными редкими ресурсами,** в которых нуждается организация, с опорой на квалификацию, действительную или мнимую, и, в первую очередь, **на** полный контроль над информацией (хорошим примером здесь служит функционирование административных «корпораций»);

• наконец, сетевая **система** апеллирует **к** децентрализованной структуре принятия решения, которая выражается в организационной форме матричного типа, где главное **в** осуществлении власти состоит в овладении сетевыми узлами.

Проблема этого типа исследований заключается в том, что определение процедур типичного выбора предполагает существование относительно ценностной системы принятия решения, в которой повторение выбора решения позволяет выявить стабильную, поддающуюся идентификации структуру. Но ведь это **не** всегда так —либо потому, что действительные центры принятия решений не совпадают с формальными центрами, либо потому, что организация бывает пронизана противоречиями, которые делают процедуры выбора решения подвижными и нестабильными, **а** следовательно, недостаточно показательными.

Итак, ни один простой критерий, взятый в отдельности, не является достаточным. Систематическое исследование этих критериев позволяет добиться лучшего понимания факторов, обеспечивающих единство организации и ее координацию.

Таким образом, *организация характеризуется в большей степени процедурами принятия решения и контроля, чем проявлениями власти,* которые к тому же трудно обобщить теоретически. Именно процедуры контроля обеспечивают единение доминирующей коалиции с принятием эффективного решепия. Анализ должен, следовательно, заниматься в большей степени *процедурами* решения, чем *инстанциями,* в которых они принимаются. При применении терминов игры **определение правил значит больше, чем идентификация участников.** Это не означает, что можно игнорировать участников. Но их рассмотрение Должно происходить посредством анализа их мотиваций, выкристаллизовавшихся в разновидностях стратегий.

Было бы ошибкой думать, что эта сложность не оставляет места для анализа. Изучение критериев классификации организационных структур управления необходимо и возможно, так как организации гораздо более стабильны, чем это

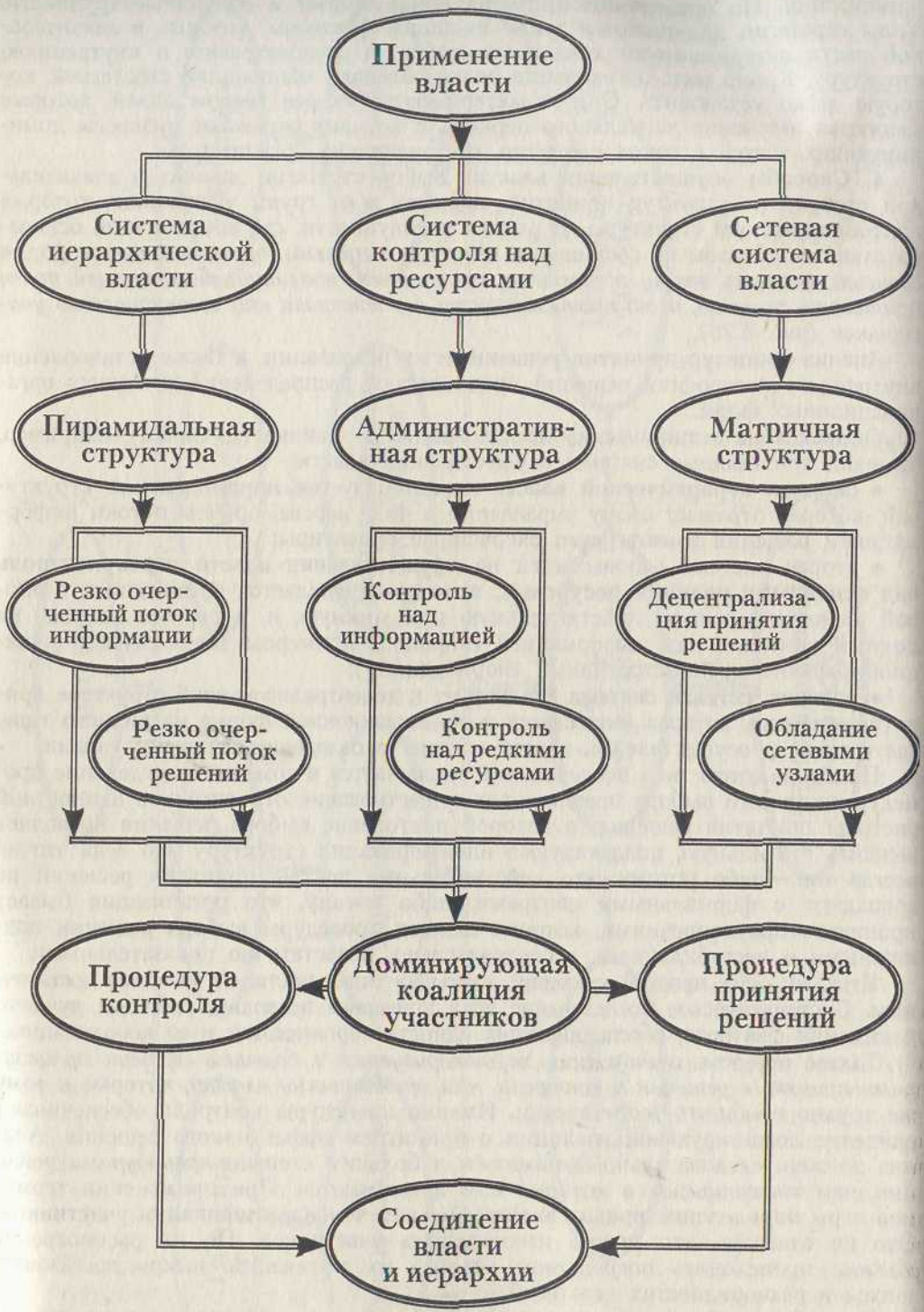


Рис. 6.26. Критерий применения власти

кажется. Организации имеют целью минимизировать изменения, в частности затрагивающие внутренние структуры принятия решения, которые и обходятся дорого, и всегда способны поставить под угрозу единство участников. Организации также стремятся поощрять процессы рутинного, заранее установленного (кодифицированного) характера, чтобы уровень сложности был небольшим я допускал возможность более строгого контроля над участниками.

Всякая тонкая классификация организационных форм должна, конечно же, сочетать многие критерии, но увеличение их численности быстро лишает анализ четкости и интереса. То, что мы хотим установить, относится к детерминантам структурных форм, их можно объединить определенным образом, не забывая, однако, что прогресс **в** исследованиях обязательно предполагает их **ие**рархизацшо *(рис. 6.27).*

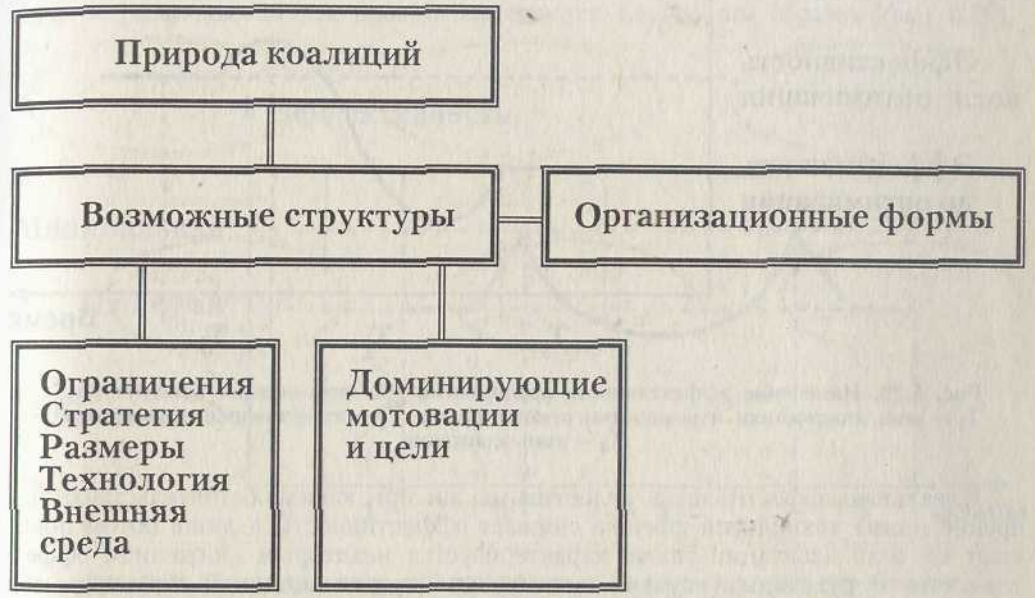


Рис. 6.27. Природа формирования организационных форм управления[1]

Оптимизация организационной структуры рассматривается как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее **максимально эффективному** достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает рост. Эффектом от оптимизации оргструктуры предприятия в зависимости от ситуации может быть, например: сокращение непроизводственных расходов; высвобождение руководства от рутины для решения только стратегических задач; более эффективное **распределение** капитала, ускорение оборачиваемости средств и т. п.

Значительную пользу приносит диагностика, предшествующая оптимизации, **выявляющая** действительные проблемы предприятия. Побочным эффектом от

[1] *Менар К.* Экономика организаций. С. 113.

оптимизации оргструктуры может стать уход части дееспособного персонала из-за неприятия новой ситуации. Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределением функций, увеличения нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным **стимул иров анием**.

Оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия следующим образом *(рис. 6.28),*



Рис. 6.28. **Изменение** эффективности предприятия при оптимизации оргструктуры[1]: **Т,** — **этап диагностики** и выработай рекомендации; T_2 — этап внедрения изменений; Тд — этап **адаптации**

Идеальная эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах; внедрение новых технологий сначала снижает эффективность, а лишь потом повышает ее; этап адаптации также характеризуется некоторым снижением эффективности. В отдельных случаях оптимизация организационной структуры может носить частичный характер: затрагиваются не все взаимодействия предприятия, а лишь часть (обычно — сбыт или маркетинг). Чаще изменениям подвергаются все функциональные системы организации — тогда речь идет о реструктуризации. Следует заметить, что внедрение изменений в оргструктуре значительно отличается от режима нормального функционирования предприятия. При разработке программы внедрения необходимо в большей степени ориентироваться на конкретную ситуацию, чем на классические методики управления. Так, при наличии на предприятии враждующих группировок, сплоченных вокруг двух или более центров власти, не может быть применено вовлечение персонала в принятие решений по оптимизации. Если попытаться это сделать, вместо конструктивной проработки произойдет обострение конфликта между группировками: решение, поддерживаемое одной группой, будет саботироваться другой; необходимость принятия решений сопряжена с необходимостью поддержки одной из группировок. Авторитарное решение об изменениях ставит все группы в одинаковое положение. Хотя при этом может возрасти сопротивление решению, сближение **группировок** для общей цели (пусть лаже общего **недовольства)** предпочтительнее эскалации конфликта.

[1] *Гончарук В. А.* Маркетинговое консультирование. С. 55.

Известно также, что проведение непрерывных изменений приносит меньший эффект, чем частые порционные изменения. Это связано с информационной перегрузкой при непрерывных изменениях и с недостатком времени на адаптацию. Программа внедрения оптимизации должна учитывать этот, феномен. Изменения должны проводиться параллельно для разных групп персонала, а не последовательно в каждой группе,

При любой оптимизации с течением времени происходит частичный возврат к старым методам работы и взаимодействиям. Это объективный процесс, который слабо поддается коррекции. Величина «отката» может быть незначительной или критической в зависимости от качества разработок и качества внедрения. Критический, т. е. сводящий на нет все улучшения, «откат* недопустим, так как повторная попытка реорганизации не будет иметь кредита доверия со стороны персонала. Минимальный «откат* свидетельствует о качественно проведенной работе. Ожидания руководителей от оптимизации организационной структуры предприятия на различных этапах проекта изменяются следующим образом *(рис. 6.29).*

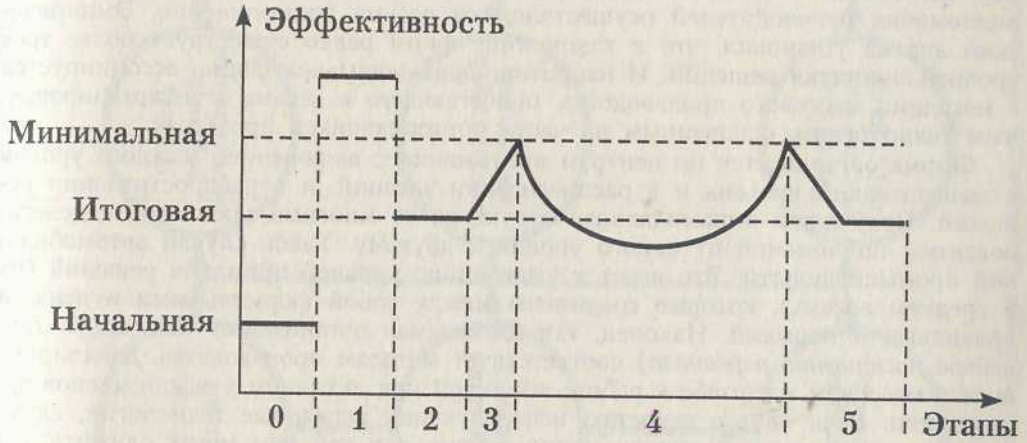


Рис. 6.29. Изменение ожиданий руководителя на разных этапах оптимизации оргструктуры:
О — эффективность предприятия до оптимизации; 1 — ожидании руководителя на момент решения об оптимизации; 2 — ожидания после интервью с консультантом; 3 — рост **ожиданий** в процессе разработки оптимизационной схемы; 4 — изменение ожиданий на этапе внедрения; 5 — эффективность предприятия на этапе адаптации

При том что достигнутая эффективность соответствует запланированной, руководитель может испытывать разочарование, так как не только его ожидания в ряде случаев были выше итогового результата, но и сам результат был выше итогового. Знание динамики изменения ожиданий позволяет принимать адекватные решения в экстремальный момент: не планировать от достигнутого в точках максимума ожиданий и не допускать «отката* в точке минимума.

6.2.3. Анализ типов организаций- в зависимости от критериев классификации

Анализ и применение критериев классификации организационных структур (размер, технология, стратегия, способы осуществления власти) позволяют выделить несколько основных типологий организаций.

[1] *Гончарук Б- Л.* Маркетинговое консультирование. С. 135.

Анализ, выполненный Д. Вудвордом (G. Woodward) в 1958-1965 гг, ***сщ*** ставляет обязательный переходный пункт. Речь идет об одной из первых серьезных попыток, сочетающих теорию и **эмпирическое** исследование с целью установить классификацию организационных форм. Автор **пришел** к выводу о **явной** недостаточности таких критериев, как размер, тип деятельности, методы управления, история фирмы, при установлении обоснованной типологии. Он вдвинул положение, что существует ***определяющий*** *критерии - метод производства,* который (метод), в свою очередь, отбирается **в зависимости** от **приводы** продукта и выбранной клиентуры. Если технический выбор осуществлен, в организации сама собой устанавливается внутренняя структур,. Технология является, следовательно, сильнейшим **определяющим** фактором ***(рис. Ь.Щ.***

Форма военной организации характеризуется **высокоцентрализованиои** структурой с весьма формальными правилами принятия решений. Она свойственна методам производства, которые основаны на устоявшихся технологиях, по не путинных, по мнению Перроу (С. Permw), так как они служат изготовлению индивидуализированных продуктов, объектов со многими вариантами (например изготовление локомотивов). Организация производства строго определена, **полномочия** руководителей осуществляются весьма прямолинейно. Эмпирический анализ установил, что в таком типе фирм редко существует более ірех уповай принятия решений. И напротив, *функциональная форма* ассоциируется **с методами** массового производства, прибегающего к весьма стандартизирован* **ным** технологиям, основанным на часто повторяющихся процессах.

Фирма организуется по центрам притяжения с включением каждого уровня , **в** вышестоящий уровень и в распределении заданий, и в распространении.решений Получается пирамидальная **структура** со многими уровнями, с делегированием полномочий от одного уровня к другому. Таков случай автомобильной **промышленной™.** Это ведет к умножению уровней принятия решении (их в среднем восемь), которые соединены между собой формальными и ясными правилами и нормами. Наконец, так называемая организация «fine *staff** *(линейное построение персонала)* соответствует методам производства, апеллирующим *в* массовом масштабе к работе командой при активном участии членов организации. Речь идет о секретах, использующих передовые технологии, сложные для применения и одновременно гибкие, так как они могут служить для изготовления многих тигю* **продукции (пример-химическая** промышленность) Уровень сложности заданий и необходимые изменения в выборе реіite ний заставляют принять децентрализованную структуру, где полномочия разде- ; пены. Организация имеет форму *матрицы,* объединяющей относительно автономные полюсы, причем решения здесь носят хотя бы частично ^ ™ ^ тй характер Рассеяние власти выражено парадоксальным образом в факте сущеСТвования немногих уровней принятия решений. Отсутствие строгих правил принятия решений ведет к резкому росту значимости организационной культур*.

• Сравнивая эти три организационные формы, мы замечаем вначале умножу ние уровней власти и сокращение полномочий на каждом уровне в свя.ш с ростом технической сложности *(рис. 631)*- Точно так же соотношение межд| руководящим составом и персоналом возрастает параллельно с усложнением методов производства вследствие проблем контроля и координации. Разделе#*Я* SS и специализация функций достигают вершины в рамках Ф У ' » ™ Н ^ формы там, где существует массовое производство. Наконец, гибкость органика 5 е. ее способность быстро изменить решаемые задачи, сильнее вс го, т.

у формы
в случае
с «ремесленными» комг ими, где роль индивидуального ноу-хау обусловливает одновременно ав рные и весьма непосредственные отношения между участниками организации.

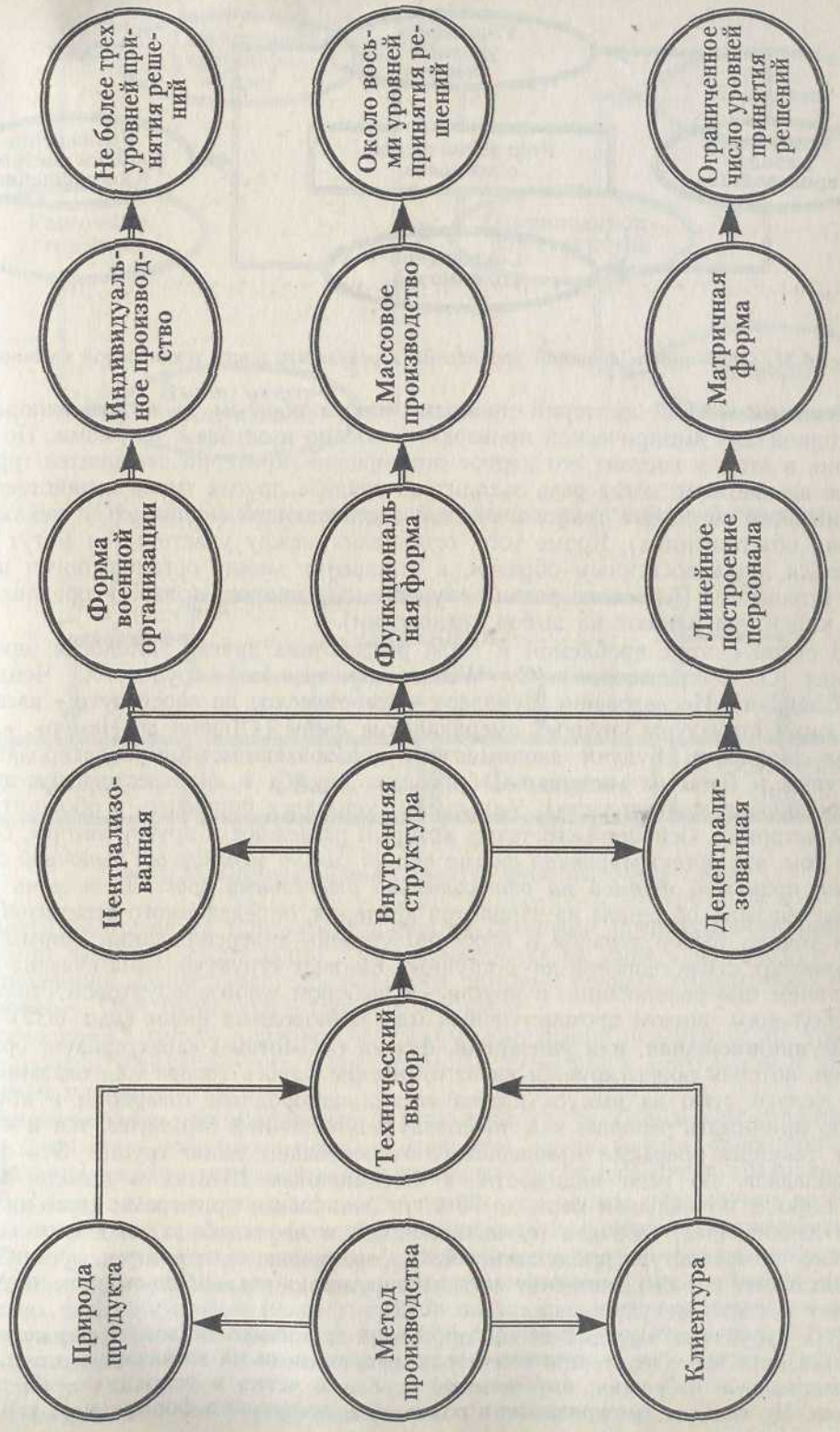


Рис. 6.30. Организационные структуры в зависимости от технического выбора



Рис. 6.31. Особенности функций управления в результате роста технической сложности

Технологический критерий приводит, таким образом, к четкой типологии, пригодной для эмпирической проверки, особенно в случае с фирмами. Но возможно, в этом и состоит его первое ограничение: критерий становится гораздо менее адекватным, когда речь заходит об анализе других типов хозяйственных организаций со слабой технологической составляющей (например, в некоммерческих объединениях). Кроме того, отношения между участниками могут учитываться лишь косвенным образом, а отношения между организациями почти не учитываются (исключая редкий случай, когда природа товара и предполагаемая клиентура влияют **на** выбор технологии).

В связи с этой проблемой и была разработана другая типология, предложенная О. Уильямсопом (O. Williamson) на базе трудов А. Чендлера (A. Chandler). Исследование Чендлера - историческое по своей сути - касается эволюции структуры крупных американских фирм («Дюпон де Немур», «Дженерал Моторс»). Будучи экономистом, пользовавшимся привилегированным доступом к богатым материалам благодаря службе в антитрестовском отделе американского правительства, Уильямсон попытался поправить и обобщить работы историка. Основной его тезис, который разделяют и другие авторы, состоял в том, что *организационная форма весьма сильно зависит от рыночной стратегии, принятой фирмой па относительно длительный срок*. Здесь речь ^идет, таким образом, об одном из вариантов критерия, определяемого стратегией. Говоря точнее, выбор товаров и особенно уровень диверсификации фирмы обусловливают существование двух крупных базовых структур: одна связана с отсутствием диверсификации, а другая-с **выбором** многопродуктовой стратегии и с большим числом промежуточных или разнородных форм *(рис. 632)*.

Функциональная, **или унитарная, форма** («U-form»-) характеризует организацию, которая ориентируется на изготовление одного товара или оказание одной услуги либо на выпуск класса весьма однородных товаров и в которой право принимать решение как по поводу долгосрочной стратегии, так и но поводу текущих операций принадлежит относительно узкой группе. Эта форма преобладала, по всей видимости, в Соединенных Штатах в начале XX в. и в Европе, по меньшей мере, до 70-х гг. Типичными примерами здесь являются сталелитейная, табачная промышленность и нефтедобывающие фирмы. Поскольку номенклатура продукции весьма ограничена, то структура организации представляет собой соединение крупных функциональных служб, что обусловливает **и** схему ее управления *(рис. 633)*.

Эта структура выгодна своей простотой **и** малым числом промежуточных звеньев; для нее характерны значительная экономия на масштабе и *низкие организационные издержки,* выраженные особенно четко в условиях стабильного рынка. Но *сильная централизация* решений и достаточно формальный характер



Рис. 6.32. Организационная структура в зависимости от рыночной стратегии



Рис. 6.33. Орган на ционная структура функциональных служб'

процедур, которые ей присущи, становятся главными препятствиями при увеличении размеров организации и при изменениях на рынке, например, в связи с появлением взаимозаменяемых товаров, которые делают необходимой *диверсификацию.* Эти трудности — троякого порядка:

тенденция к потере контроля вследствие умножения иерархических уровней;

смещение стратегических и операционных функций в длительном и краткосрочном плане;

сопротивление диверсификации в структуре, где проблемы координации быстро становятся неразрешимыми, в частности, когда каждое функциональное управление должно руководить изготовлением растущего числа товаров.

Другими словами, диверсификация ставит под вопрос иерархическую структуру, процедуры принятия решения и внутреннюю способность координации.

Это обусловливает возникновение другой организационной формы — со многими подразделениями («M-form»). Последняя характеризуется разъединением краткосрочных решений, отныне концентрирующихся на уровне отдела, **тогда** как стратегические решения принимаются центральной дирекцией, они становятся ее глобальной функцией, для ее выполнения дирекция опирается на небольшую группу экс-

[1] *Менар К.* Экономика организации. С. 116.

пертов. Возникновение этой формы с неизбежностью сопровождает развитие многопродуктовых фирм большого размера, что требует диверсифицированных инвестиций, тонкой стратегам, поскольку речь **идет** о сохранении и расширении долей рынка для уже существующих товаров и о проникновении на новые **рынки.**

Принятая структура, состоящая из отделов, соответствует эмпирическим наблюдениям в рамках явления, названного *«революцией управляющих»* в 1932 г. Берлн и **Минз** (Л. Berle, С. Means), т. с. появлению инстанций контроля и решений, отличающихся от инстанций собственности; причем первые были сопряжены с подъемом техно структуры и *внутрифирменного планирования.* Организационная структура приведена на *рис. 6.34,*



Рис. 6.34. Организационная структура со многими подразделениями[1]

Подобная организация предоставляет очевидные преимущества децентрализации, что позволяет **генеральной** дирекции сконцентрироваться па одних лишь стратегических решениях, включая те, что ведут к изменению границ отделов; Этим порождается глубокое внимание к долговременным процессам в соединении с максимальной гибкостью, особенно важной в рамках быстро изменяющейся институциональной среды. Наконец, развитие внутреннего планирования значительно расширяет горизонт принятия решений.

Однако и эта организационная форма не свободна от недостатков. Децентрализация решений краткосрочного плана и диверсификация деятельности, которой .она стремится соответствовать, оборачиваются проблемами унификации целей участников **и, следовательно,** проблемами *единства.* Отсюда берут начало также проблемы мотивации, связанные, в частности, с рутинным характером решений, зависящих от дирекции отделов. Эти проблемы могут еще более обостриться, если персонал стратегических управлений будет набираться главным образом за пределами организации.

Наконец, существует довольно четкая тенденция к *круговой поруке:* руководители отделов или служб внутри отделов обнаруживают реакцию солидарности перед лицом центральной дирекции, что заставляет их, например, скрывать истинные издержки того или иного отдела, находящегося в трудном положении, отдавая предпочтение перемещению внутренних ресурсов, пместо того чтобы обратиться к ресурсам внешним, и т. д. Отсюда — ограничения размеров организации: последняя сталкивается в конце концов с проблемами недостатка координации, потери контроля, а следовательно, и неэффективности.

[1] *Менар К.* Экономика организации. С. 123.

На основе этих базовых компонентов можно разработать более сложную типологию посредством сочетания и перегруппировки перечисленных характеристик. Так, О. Уильямсон уже в 1975 г. предложил различать, кроме двух базовых форм, четыре дополнительные формы: **форму холдинг («H-form»),** помещающую над сложной системой отделов координационную структуру самого общего характера, главным образом для финансовых ресурсов; **переходную форму,** представляющую собой незавершенную форму со многими отделами; **превращенную форму,** где, несмотря на использование формы со многими отделами, стратегическое руководство продолжает вмешиваться в текущие дела; и наконец, **смешанную форму,** которая, объединяя обе структуры, ведет к понижению уровня рациональности **и** степени единства организации *(рис. 6.35),*

Увеличение числа эмпирических исследований, вдохновленное этим подходом, служит показателем его плодотворности. Это происходит потому, что данная типология, в отличие от типологии Вудворда, учитывает только структурные факторы, связанные с внутренними характеристиками организации и с отношениями между участниками. Диалектика организации и рынка также играет здесь ключевую роль, потому что именно под воздействием (в значительной части) требований рынка, выявленных через диверсификацию товаров, организация выбирает или изменяет свою структуру.

С этой точки зрения было бы естественным перейти к учету стратегического поведения участников, чтобы отыскать в *сочетании поведения и структуры* объяснение, которое могло бы подтолкнуть организации к изменению внутренних механизмов координации и принятия решения. О. Уильямсон (возможно, потому, что его анализ основывается исключительно па примерах фирм, для которых побуждение к изменениям со стороны эволюции рынков играет, очевидно, большую роль) почти не использует этот путь.

Именно это собирался сделать Г. Минцберг в своей гораздо более амбициозной попытке создать классификацию, которая могла бы учитывать разнообразие хозяйственных организаций — от **фирмы** или банка вплоть до медицинской организации, включая ассоциации с некоммерческими целями. Центральный тезис этого автора заключался в том, что любая экономическая организация характеризуется *постоянством составляющих ее частей.* Но их сочетание, в особенности их иерархизация, приводит к *широкой дифференциации организационных форм.*

В центре этого теоретического построения находится **анализ** пяти базовых компонентов, между которыми распределяются участники *(рис. 6,36):*

- **операционный центр** предписывает ответственным членам обеспечить производство, которое выражает смысл существования всякой экономической организации (или экономического подразделения любой общественной организации);
- **стратегический** центр является инстанцией, где принимаются решения о размещении ресурсов в краткосрочном и особенно долгосрочном плане;
- находящееся между стратегическим и операционным центрами **промежуточное звено** передает решения стратегического центра и обеспечивает их реализацию, но также служит для поддержки информационных потоков обоих центрои;
- находясь под воздействием технологических ограничений, всякая организация предполагает также наличие техноструктуры, призванной вырабатывать программы инвестиций (в сочетании с их ограничениями) и следовать им;
- наконец, **персонал поддержки** выполняет функции, связанные с материально-техническим обеспечением, начиная со связи между различными инстанциями вплоть до переговоров, документации и отношений с внешней средой.

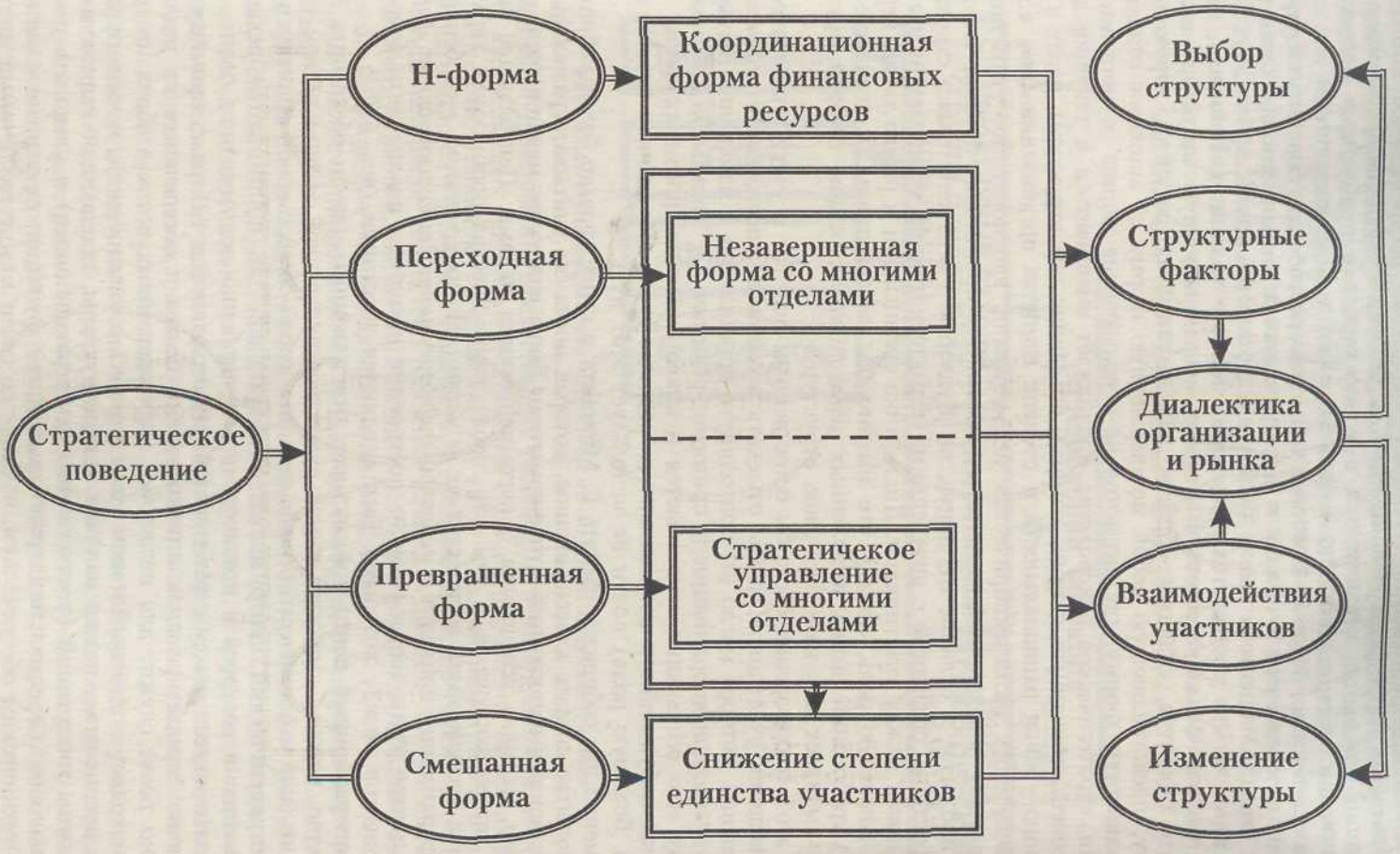


Рис. 6.35. Организационные структуры в зависимости от стратегического поведения участников



Рис. 6.36. Организационная структура в зависимости от иерархизации составляющих частей организации

Всякая организация предполагает существование составляющих ее частей. Функции могут совмещаться **и** иногда выполняться одним и тем же участником, например, в организации малого размера. Но с точки зрения теории они различны. Отныне преобладание одной функции над другими и способ этого преобладания диктуют расположение других компонентов, позволяющее установить пять фундаментальных организационных форм.

1. Простая структура характеризуется *явным преобладанием стратегического центра.* Здесь мы имеем организацию с низкой степенью сложности, где решения концентрируются в руках нескольких участников и подчиняются малоформализованным правилам; **власть** весьма сильно сконцентрирована, размеры фирмы малы, давление со стороны внешней среды сильно (сравнить малые предприятия в момент образования).

2. Механистическая, или машинная, бюрократия (Machine Bureaucracy) указывает на организацию с *преобладанием техноструктуры,* где технология навязывает весьма сильную стандартизацию задач и где большая часть решений носит рутинный характер. Эта организация характеризуется также ограничением со стороны использования техники, отсюда — важное значение инженеров и техников. Технологическое воздействие обусловливает централизованную власть, призванную, например, обеспечить постоянный поток ресурсов и осуществляющую свои полномочия на основе формальных правил. Эта организация реализует точные цели в ограниченном числе, откуда следует ее весьма функциональный характер (это видно на примере крупных фирм, действующих в стабильной внешней среде). Такая фирма относится к функциональной форме, установленной Чендлером и Уильямсоном.

3. **Профессиональная бюрократия** (Professional Bureaucracy), наоборот, основывается на *ключевой позиции операционного центра.* Здесь речь идет об организациях, прибегающих к сложным, изменяющимся технологиям, что определяет стандартизацию заданий, соединенную с детальным разделением труда и требующую активного участия высококвалифицированного персонала. Процедуры принятия решения, весьма децентрализованные, используют малоформализованные правила, которые обусловливают гибкость выбора. Эффективность организации зависит от обращения внутрь (интериоризации) ее ценностей и норм на участников. Обычно здесь мы имеем организации, где управление внутренними конфликтами, вследствие сильной автономии составляющих частей, занимает особенно **большое** место (примерами могут служить больницы, библиотеки, профессиональные организации).

4. **Структура** по отделениям составляет четвертую форму, в которой *господствует такой управляющий компонент, как промежуточные инстанции.* Здесь мы имеем совокупность автономных единиц, подобно форме со множеством отделов Чендлсра и Уильямсона. Используемая технология почти не требует инициативы участников, главная из проблем заключается в начальном запуске **и** поддержании явно определенной деятельности. Большинство решений здесь принимают промежуточные инстанции, которые умеют лучше реагировать «на местах». Но умножение отделений влечет за собой дублирование задач и обусловливает трудности координации. Отсюда — специфическое сочетание управляющих промежуточных инстанций, которые господствуют, и стратегического центра, который их контролирует, но и сам от них зависит (например, автомобильная промышленность).

5. В конце следует адхократия[1] (Adhocracy) — организация, где господствует *персонал материально-технического снабжения.* Здесь мы имеем дело с комплексами небольших размеров, где участники работают с нестабильными технологиями в сложной и подвижной внешней среде, что влечет за собой сильную горизонтальную дифференциацию заданий в сочетании со слабой вертикальной дифференциацией. Децентрализация решений и слабая формальная иерархизация становятся главными гарантами гибкости организации, чье единство покоится скорее на приверженности участников общим целям, чем на отношениях публичной власти. Ключевая роль персонала материально-технического обеспечения объясняется высокоспециализированпым характером этого обеспечения и децентрализацией из-за необходимости работы небольшими командами (команды в производстве фильмов, средств программного обеспечения или же при работе мозговых центров (brain trusbe), составленные на временной основе для решения специфических проблем).

[1] От латинского *ad hoc* — букв, «к этому», для данного случая, для данной цели.— *Примеч.*

Эта типология примечательна тем, что она подходит к организации как к *структурированному собранию участников.* Она не сводит организацию к совокупности индивидуумов, отношения которых определяются извне - технологией, рынком, размерами и т. д. Напротив, несмотря на то что эти факторы принимаются во внимание, она исходит из идеи, что организация— это прежде всего *коалиция* между структурированными подгруппами участников, конечно разнородными, которые, однако, составляют вместе единое целое. Ее принципиальное ограничение касается функциопалистского характера, поскольку определение коалиций основывается на анализе групп в соответствии с их функциями. Можно предположить, что это не всегда так: например, давление рынка, из которого исходит типология Уильямсона, способно во **Мнопх** случаях определить формирование или изменение коалиции. Описание организационных форм, предложенных Минцбергом, этим не обязательно отвергается, но глубинное объяснение должно быть, видимо, иным.

Несмотря на **очевидные** различия, указанные типологии обнаруживают и некоторое сходство результатов, которые достигаются с их помощью. Типология позволяет использовать характеристики экономических **организаций,** представляя характеристику **организации** посредством целесообразного *соединения* ее составных частей. К тому же в этом направлений наблюдается значительная эволюция — от Вудворда к Уильямсону **и** Минцбергу: углубление знаний об организациях приводит ко все более сложным типологиям, использующим более тонкие и универсальные критерии и перечисленные формы. Мы бы отметили также одновременную эволюцию методов, которые все чаще объединяют качественное определение параметров с количественной оценкой их характеристик.

Существуют и сходство критериев, и совпадения в этих типологиях, которые обусловливают сходные принципы деления, но с разной иерархией для каждого отдельного случая, а также одни и те же ключевые компоненты: технология, стратегия, внутренняя структуризация в форме коалиции и глубинные мотивации участников. Для удобства можно объединить используемые критерии в две большие группы: **внешние критерии,** которые опираются на определения внешней среды (например, технология) или на отношение организации к этой среде (главным образом через рынок — дифференциация продуктов), а также **критерии внутренние,** которые характеризуют организации посредством социально-экономических отношений (внутренняя коалиция, основанная на различных мотивациях участников; механизмы принятия решений; степень централизации власти; формы иерархических отношений). Вместе с тем анализ различных типологий демонстрирует очевидную эцолюциго, которая выражается i*o все более очевидном замещении внешних критериев внутренними, а среди этих последних — во все более явном преобладании критериев, сконцентрированных на отношениях между участниками, а также на процедурах координации лл.атр7гт,нпсти организации *(пис.* 6.37V

Рис. 6.37. Характеристика критериев классификации организационных структур

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определении понятия «функция организации».

2. Какие внешние характеристики управления отражаются в его **организационной** структуре?

3. **Проанализируйте** основы разработки методики исследования структуры управления.

4. Охарактеризуйте организационную систему управления.

5. Дайте определение понятия «организационная система менеджмента».

6. Каково назначение баланса организационного поведения предприятия?

7. Определите направления и причины перестройки организационных структур управления.

8. Сформулируйте суть организаторской деятельности менеджмента.

9. Определите состав организационной структуры управления.

10. Проанализируйте организационные структуры управления с точки зрения стратегического поведения участников организации.

11. Проанализируйте организационные структуры управления *в* зависимости от **иерархизации** составляющих частей организации.

12. Дайте характеристику критериев классификации организационных структур управления.

Глава 7

ФУНКЦИЯ АКТИВИЗАЦИИ

В организации участники обладают специфической информацией, знание которой необходимо для правильного функционирования всей команды. Таким образом, организация **Сталкивается** с ключевой проблемой — обнаружения, раскрытия информации. Она пытается разрешить ее путем внедрения механизмов стимулирования. Для этого необходимо отыскать адекватные процедуры и побудить агентов передавать в руководящие инстанции свою информацию, в которой нуждаются последние: такова трактовка современной теории стимулирования. Затем организация должна побудить участников внести свой вклад так, как это от них ожидается, с учетом полученной информации. Понимание, таким образом, побуждения затрудняется проблемой мотиваций участников организации. Это соединение побуждения и мотивации заставляет нас сказать о недостатках моделей, построенных на базе поведения, исходя из обдуманного расчета, по выражению Д. Марча *(рис. 7.1),*

С точки зрения традиционной теории понятие рынка сводится к системе цен и к **трансакционным** операциям, которые выражаются в денежных величинах. В этих условиях нет разницы между мотивацией и стимулом: стимул к получению заработка или прибыли (в денежной форме) недвусмысленно объединяет все мотивации агентов. Но дело выглядит иначе, если мы находимся в гипотетическом пространстве, в котором признается существование экономических организаций. Существование структурированной команды при наличии отношений власти и иерархии приводит к вычленению разнообразных мотиваций, которые нельзя игнорировать: взаимозависимость агентов и проблем участия, важность нахождения своего места в иерархии, возможность продвижения по службе и т. д. Все это означает, что есть фундаментальное и обязательное общественное измерение мотиваций: последние превращают организацию в место, где происходит настоящая социализация агентов. Разнообразие мотиваций, наконец, выдвигает на первый план роль организационной культуры.

7.1. ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

7.1.1, Качество труда и средства его стимулирования

Важнейшим условием достижения значительного кадрового потенциала **ор-J** ганизации является заинтересованность всех категорий работников в высоком качестве (эффективности) труда участников. В связи с этим возникает необходимость в решении двух основных проблем: что понимать под высоким качест-, вом труда и какими средствами можно вызвать заинтересованность работника в высоком качестве труда *(рис. 7.2),*

Первую проблему - качество (эффективность) труда следует рассматривать] с. точки зрения степени удовлетворения производственной организацией динамических требований рынка, а также с точки зрения усилий, предпринимаемых организацией для удовлетворения этих требований. Степень удовлетворения требований рынка может быть оценена с помощью показателей, характеризующих динамику объемов производства конкурентоспособной продукции. Исиоль-Я

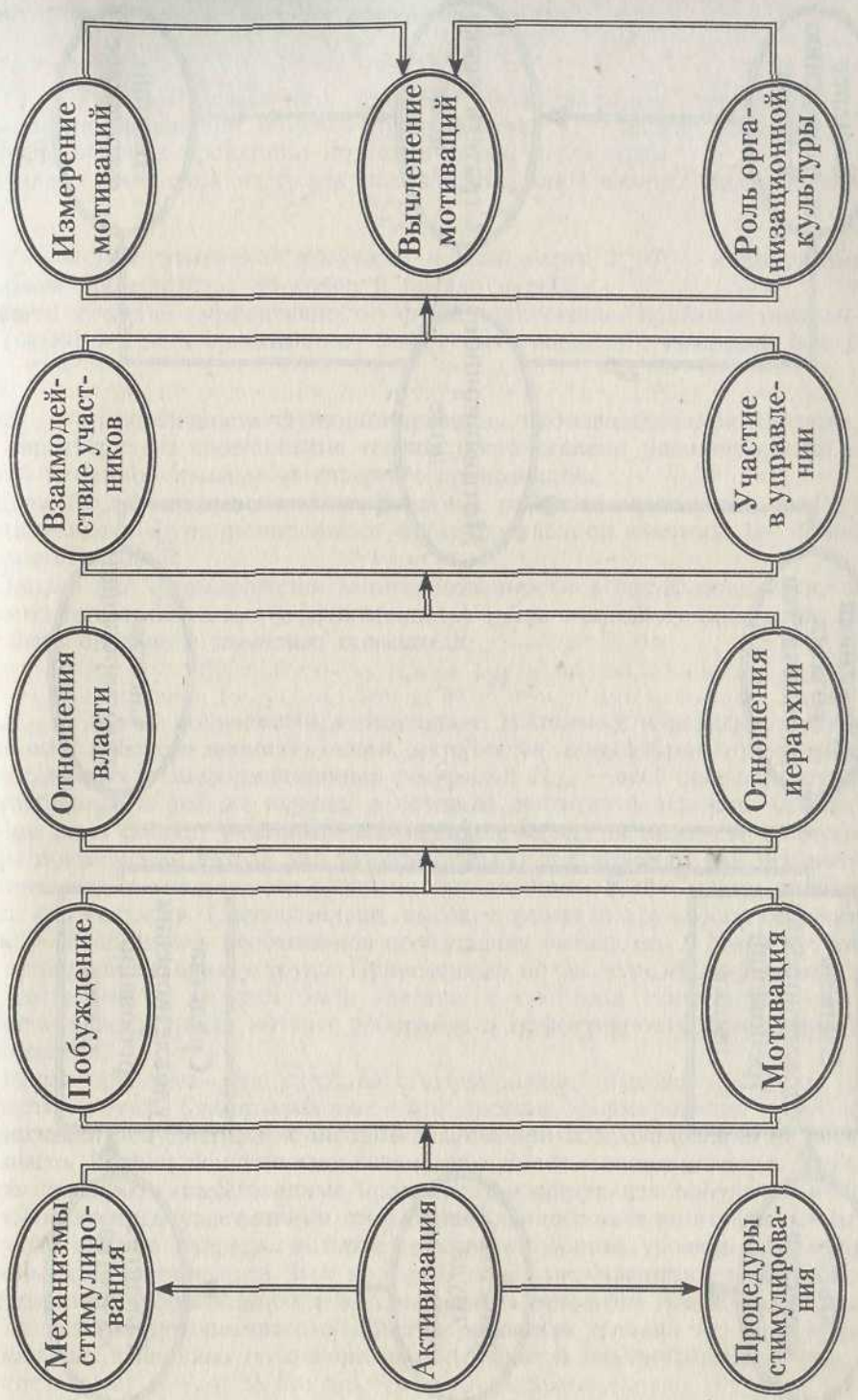


Рис. 7.1. Функция активизации в деятельности хозяйственной организации

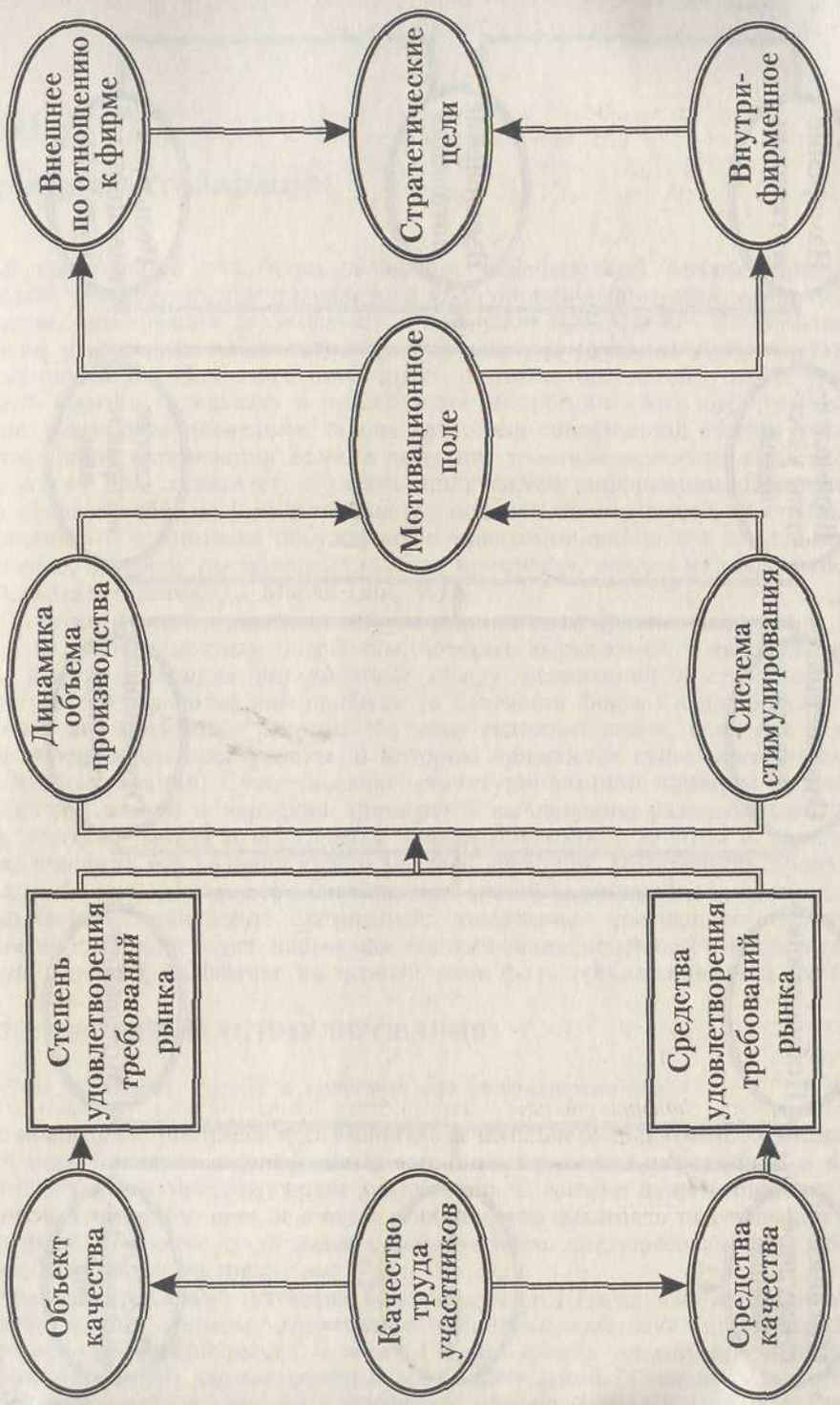


Рис. 7.2. Проблемы стимулирования качества труда участников организации

зуя приведенные показатели, можно определить обобщенный показатель изменения степени удовлетворения требования рынка[1].

$$I_{у.т.} = \sqrt{I_{о.б.} \cdot I_{к.с.}},$$

где $i_{уМ}$ — индекс изменения степени удовлетворения требований рынка; $J_{ибт}$ - индекс изменения объемов производства; $1_{кс}$ - индекс изменения конкурентоспособности продукции по техническим параметрам.

Индекс изменения издержек производства определяется показателем

где $/_{„}$-индекс изменения издержек производства; $/^{*}_{п}, /^{*}_{п}$-индекс изменения издержек производства на конец и начало периода.

Тогда качество (эффективность) функционирования производственной системы (экономической организации) может быть оценено с помощью показателя:

$$Э_{пх.} = I_{у.т.} / I_{и},$$

где 5„„.. — эффективность функционирования производственной системы, которая характеризует соотношение темпов роста степени удовлетворения потребностей и темпов изменения издержек производства.

Если $Э_{„,}>\backslash$, производственная система работала эффективно, если $Э_{„}.<!$, эффективность функционирования производственной системы не может быть признана высокой.

Однако для формирования заинтересованности в результатах труда необходимо оценивать качество (эффективность) труда отдельного работника. Это может быть сделано с помощью показателя:

$$Э_{а.р.} = Д_{а.р} / И_{а.р.},$$

где $Д_{ор}$ — доход, полученный в результате деятельности отдельного работника (экономия рабочего времени, сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии пространственных и информационных ресурсов); $И_{о\,р.}$ — величина заработной платы работника за тот же период, в который достигнута величина дохода $Д_{,р.}$

При этом следует учитывать соотношение между доходами и оплатой труда, чтобы **превышение** дохода над затратами было достаточным для решения задач технического и социального развития организации. В противном случае доход будет «проедаться». Следовательно, высокое качество труда каждого работника должно обеспечивать необходимое превышение вклада его в доход организации над затратами на оплату труда. Приведенные показатели эффективности трудовой деятельности **должны** быть связаны с системой стимулирования, чтобы обеспечить устойчивый интерес работника в эффективности функционирования организации.

Вторая проблема — это средства стимулирования высокого качества (эффективности) труда. *Стимулирование* — это система формирования у работников организации побудительных мотивов к активной и эффективной трудовой деятельности. Введем понятие «**мотивадионное** поле* — экономическая среда, в которой протекают **хозяйственные** процессы, формирующая побудительные мотивы к достижению участниками э,тих процессов того или иного уровня активности, что, в свою очередь, вызывает соответствующий уровень эффективности Деятельности организации. Как и всякое поле, «мотивационное поле» обладает определенной «напряженностью», т, е. создаваемой этим нолем силой воздействия на участников организации. Можно разделить условно это иоле на две составляющие: внешнюю по отношению к фирме и внутрифирменную.

[1] Экономическая стратегии фирмы: Учебное пособие /Под ред. Л. П. Гралова. СПб., 1995. С. 351-362.

Внешняя составляющая оказывает преимущественное воздействие на эффективность рыночных трансакций, исходя из того, что заключаемые между партнерами договоры (контракты) должны быть выгодны всем сторонам, т. е. в их выполнении эти стороны заинтересованы. Напряженность внешней составляющей -амотивационного поля» зависит от законодательного регулирования экономических процессов, делающего выгодными (или невыгодными) те или иные трансакции, создающего ту или иную степень заинтересованности в их осуществлении.

Внутренняя составляющая -шотивационного поля», безусловно, зависящая от внешних факторов, преимущественно формируется руководством фирмы, которое применяет по отношению к своим работникам как экономические, так и административные побудительные меры воздействия. Если на внешнюю составляющую поля фирма повлиять практически не может, то внутренняя составляющая формируется руководством фирмы с учетом действующего законодательства, регламентирующего взаимоотношения работников и работодателей. Главным направлением этой деятельности является разработка системы стимулирования работников фирмы — от ее высших руководителей до конкретных исполнителей отдельных поручений.

Каким же образом экономическая стратегия организации может повлиять на ^напряженность» внутренней составляющей «мотивационного поля»? Если экономическая стратегия вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, то система стимулирования должна быть связана со стратегическими целями. Это означает прежде всего ориентацию системы стимулов па приоритет таких долговременных целей, как усиление стратегического потенциала организации за счет формирования дополнительных инвестиционных ресурсов, поиск новых перспективных стратегических зон хозяйствования, усиление внешней и внутренней гибкости производственного аппарата фирмы, развитие стратегических маркетинговых исследований, реализация программ повышения квалификации и переподготовки кадров и т. п. Ориентация системы стимулов на приоритет указанных целей означает, что доход работников, определяющих цели фирмы, разрабатывающих средства достижения и организующих процесс достижения этих целей, должен быть поставлен в зависимость от эффективности их деятельности.

Стимулы должны быть связаны с эффективностью труда, для чего должны разрабатываться различные шкалы величин стимулирующих воздействий, зависящие от приведенных выше показателей $Э_{„_e}$ и $Э_{ар}$. Выбор тех или иных стимулирующих воздействий обусловливается наличием необходимых для реализации стимулов материальных и денежных ресурсов. Для этого рассчитывают величину затрат на стимулирование производственной деятельности с учетом эффективности различных стимулирующих воздействий:

$$3_{i}^{c} = \frac{\Delta S_i + I_i S_i}{r\,(1 - 5,./M,.)}$$

где 3,' — допустимые затраты на стимулирование производственной деятельности i-го вида; $AS,$ — планируемый прирост результатов производственной деятельности; $г$ — отношение результатов производственной деятельности к затратам на стимулирование (реакция результатов производственной деятельности на стимулирующее воздействие); $Ц$ — уменьшение результата *i-го* вида за единицу времени при нулевых затратах на стимулирование; S_t — существующий уровень результатов производственной деятельности j-го вида; M_i —- потенциальная потребность в результатах производственной деятельности i-го вида; % — период, в течение которого планируется увеличить результат производственной леятельности ŕ-го вида на величину AS^

Из приведенной зависимости следует: чем ближе достигнутый уровень результатов производственной деятельности S_i к требуемому М, тем менее эффективны затраты на стимулирование, т. е. тем больше требуется затрат на стимулирование для достижения ожидаемого результата. При равенстве ДОСТИГНУТОГО и требуемого уровней результатов дополнительные затраты на стимулирование не имеют смысла, а при превышенш! требуемого уровня способны принести лишь ущерб.

Б начале данной темы мы сказали, что соединение побуждения и мотивации участников организации заставляет нас говорить о недостатках моделей, построенных на базе поведения, исходя из обдуманного расчета. Честер Барнар еще в 1938 г. ясно осознал, что стимулы образуют центральный пункт, в котором сочленяются поведение участников и явления сферы информации. Будучи механизмом координации деятельности, экономическая организация сталкивается с теми же вопросами, с которыми сталкивается и теория рынков: с помощью какой процедуры можно обнаружить информацию, в которой организация нуждается? Как руководящая инстанция должна объединять интересы участников, которые обладают этой информацией? При помощи каких средств *(рис. 73)?*

7.1.2. Механизмы стимулирования

Под стимулами понимается *совокупность событий, которые могут быть предметом манипуляции со стороны руководителя или группы руководителей, чтобы изменить поступки или следствия поступков других агентов.*

Идея, что одни агенты могут располагать средствами изменения решений и поведения других агентов, не имеет в действительности смысла, если не признать существования различных мотиваций и наличия организаций, функционирование которых как раз и опирается на эти различия. В рыночной экономике чистой конкуренции и совершенной информации стимул и мотивация — одно и то же. Каждый агент принимает здесь решения, ни на кого не ссылаясь; выбор другого агента доводится до него через ограничения посредством рыночных механизмов. Дело меняется, как только в модель вводятся организации. Последние основываются на структурированном объединении агентов, которые разделяют общие цели (по крайней мере частично), но на базе различных мотиваций. К тому же существуют подгруппы, которые имеют неодинаковое, подчас противоречивое видение этих целей или по-разному представляют себе методы их реализации. Кроме того, они руководствуются специфическими целями второго порядка, которые могут побудить их утаить информацию или исказить ее[1].

Ввод в действие побудительных механизмов внутри организации имеет целью обойти эти трудности и добиться максимальной отдачи (эффективности), заставляя участников выявить свои предпочтения (и, следовательно, передать информацию, необходимую для решения), формируя виды поведения, которые обеспечивают согласование мотиваций. Чтобы осуществить это, иерархия в самом общем виде располагает тремя возможностями *(рис. 7.4):*

1) она может создать специальный орган: агентство, бюро, призванное получить эту информацию, но со всеми вытекающими отсюда проблемами — отчуждением по отношению к участникам, бюрократией и т. д.;

2) она может использовать информацию и прошлые данные, чтобы оценить нынешнюю ситуацию. Но в этом случае она рискует получить вместе с прошлой информацией содержащиеся в ней искажения и обрекает себя на игнорирование тех адаптационных механизмов, которые может потребовать изменившаяся среда;

[1] См. подробнее: *Менар. К.* Экономика организаций. С. 84-90.



Рис. 7.3. Введение побудите.!*ьиых* механизмов внутри хозяйственной организации

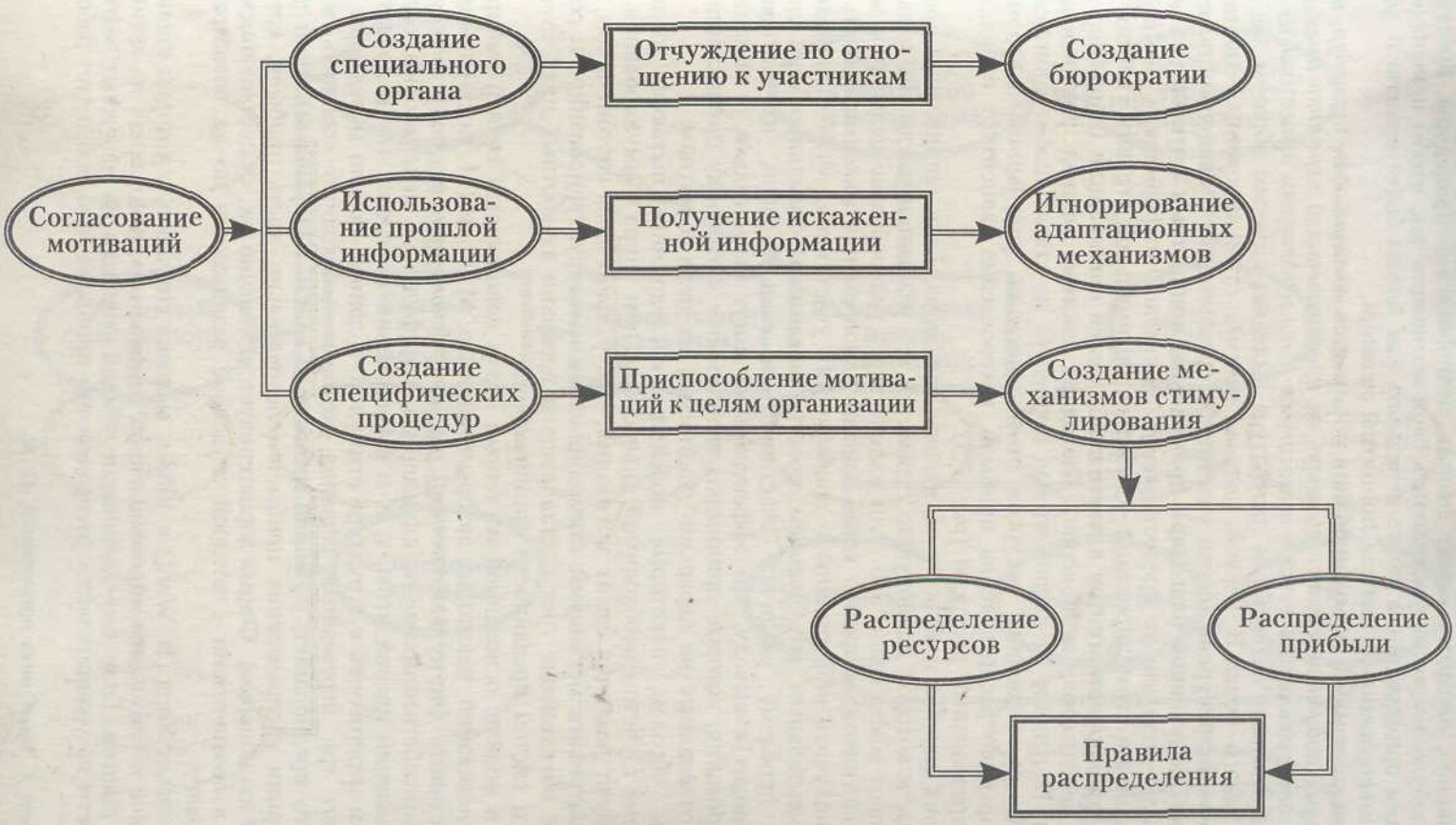


Рис. 7.4. Обеспечение согласованности мотиваций участников организации

3) наконец, иерархия может создать специфические процедуры, предназначенные побудить агентов упорядочить свои мотивации так, чтобы приспособить **их** к целям организации, а также передавать как можно более полную и достоверную информацию в центры принятия решений.

Под **механизмами стимулирования** понимается *совокупность процедур, предназначенных побудить агентов выявить их предпочтения и передать имеющуюся у них информацию, а таю/се согласиться с последствиями этого для их собственных действий*[1]. Новейшая литература выделяет главным образом две процедуры такого рода. В первой цель механизма стимулирования — **поставить распределение ресурсов** (среди участников организации) **в зависимость от информации, полученной благодаря применению конкретных мотивов** (по общему правилу — доплата за предоставление адекватной информации)- Во второй цель механизма стимулирования — **добиться оптимальной степени участия различных группировок агентов в достижении целей организации** (например, служащих, менеджеров, акционеров) **благодаря системе правил распределения прибыли.** В отличие от первой вторая процедура не ставит целью добиться зависимости распределения ресурсов от информации, полученной центром, но вводит правило распределения прибыли, которое само зависит от использования распределенных ресурсов *{рис. 7.5).*

В обоих случаях возникает одинаковая проблема. Если организация преследует цель, к которой единодушно стремятся все участники, тогда оба механизма работают эффективно. Но если **наличествует** разнообразие целей или мотиваций участников, например когда желают одновременно максимизировать выпуск и получить информацию о способностях участников, тогда' сталкиваются с фундаментальным затруднением: простые механизмы стимулирования упираются в проблему различия участников, а следовательно, их мотиваций. Это приводит **к** выводу, что эффективными могут быть только те механизмы стимулирования, которые принимают во внимание специфику организаций как систем, основанных на иерархии участников, их цели и мотивы.

Таким образом, некоторые новейшие исследования пытаются подойти к проблеме с учетом необходимой диверсификации типов стимулирования, как того требуют различия самих мотиваций. Центральная идея состоит в том, чтобы рассматривать механизмы **стимулирования** как структурированное и соподчиненное объединение трех составляющих: иерархии заработных плат, степени участия и систем преданности организации[2].

Так, в модели, основанной на теории игр и дополненной серией эмпирических исследований, некоторые авторы (например, М. Аоки (M. Aoki)) предлагают представить фирму как *систему решений, основанную на торге* между акционерами-собственниками и служащими, где функции менеджмента состоят в установлении правил **игры,** т. е. в согласовании интересов тех и других посредством переговоров о структуре стимулов. В данной модели менеджеры контролируют три переменных решения, которые необходимо сообщить вовне; цены (что предполагает, очевидно, известную власть над рынком), темп роста и пропорции распределения прибыли (следовательно, часть прибыли, которая вернется акционерам). Фирма характеризуется, конечно же, существованием иерархии, в соответствии с которой служащие различаются по их вознаграждению и рангу.

Бенджамин Уорд (B. Ward) в 1958 г. выделял ситуацию, с которой сталкивается всякое исследование «промышленной демократии», основанной на активном участии агентов. Если стимулирование усилий основано на денежных мотивах, в частности на уравнительном распределении прибылей, оно побуждает работни-

[1] *Менар К.* Экономика организаций. С. 86.
[2] Там же. С. 87.

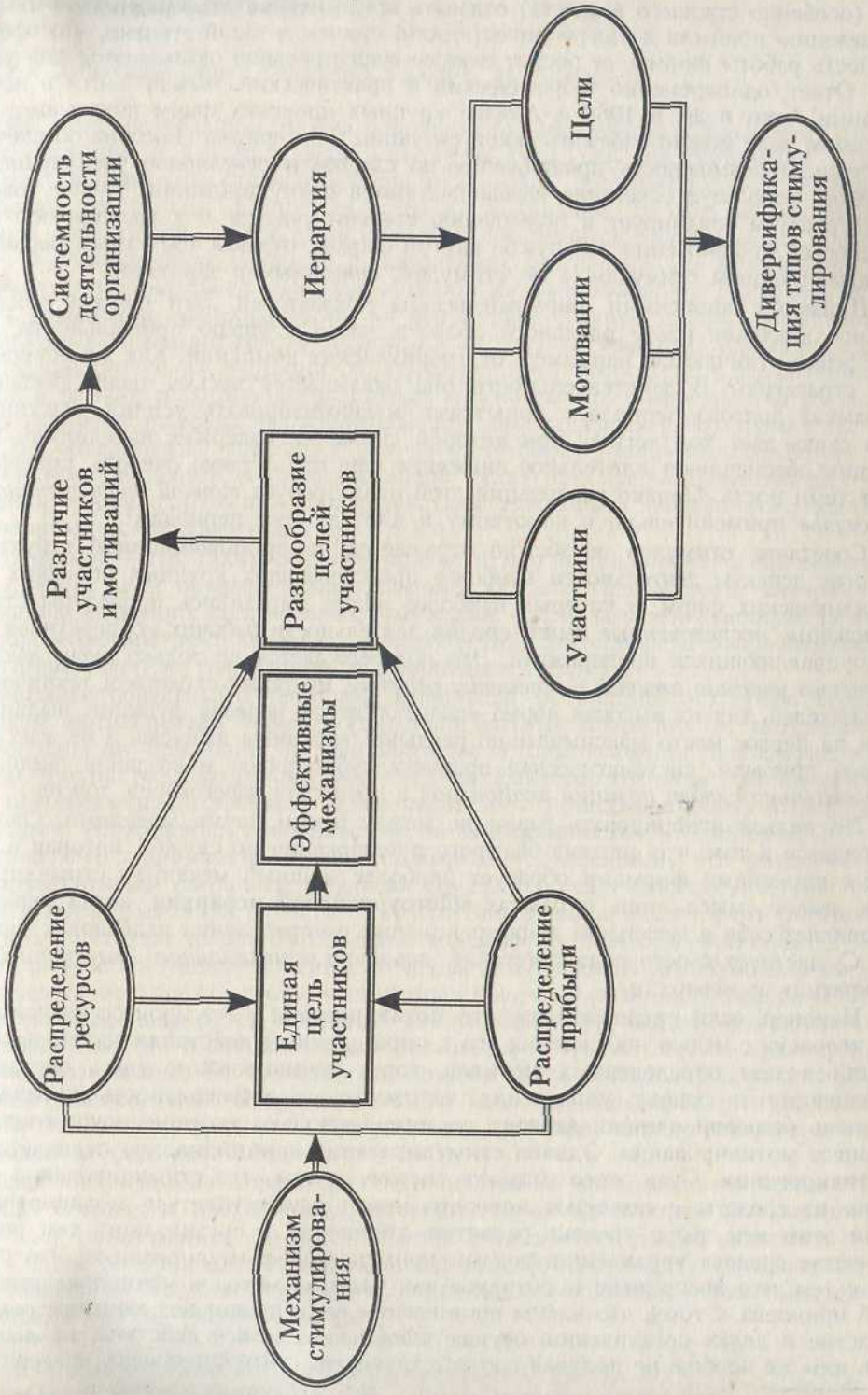


Рис. 7.5. Механизмы стимулирования под влиянием природы целей участников организации

ков (особенно старшего возраста) отдавать предпочтение непосредственному распределению прибыли в ущерб инвестициям, причем в такой степени, что эффективность работы фирмы, ее рост и само ее существование оказываются под угрозой. Отпет, одновременно теоретический и практический, можно найти в исследовании Аоки и др. в 1984 г. Анализ крупных японских фирм показывает, что на самом деле можно избежать такой ситуации, если фирма способна обеспечить участникам возможность продвижения по службе и регулярное увеличение их доходов, используя сочетание названных типов стимулирования. Точнее говоря, эта структура апеллирует к повышению степени участия и к расширению возможностей продвижения по службе внутри фирмы, отдавая тем самым первенство качественным стимулам, а не стимулам, связанным с зарплатой.

Пример с японскими фирмами весьма показателен. Эти фирмы придают важное значение росту реального оборота, часто в ущерб прибыльности, чем они резко отличаются, например, от американских компаний. Как же объяснить эту стратегию? В действительности она оказывается весьма тесно связанной в рамках долгого периода с попытками максимизировать усилия участников. Эта связь дает ход логике, при которой снижение издержек на единицу продукции обеспечивает длительное снижение цен, что, в свою очередь, поддерживает темп роста. Однако реализация этой цели требует *тонкой дифференциации стимулов* применительно к короткому и длительному периодам[1].

Сочетание стимулов неизбежно отражается на организационной структуре. Многие аспекты деятельности наиболее преуспевающих крупных японских или скандинавских фирм, в которых наиболее полно выразились процедуры стимулирования, исследованные выше, сродни деятельности рабочих кооперативов или самоуправляющихся предприятий. Это подтверждается не только *очень высокой степенью участия агентов в принятии решений,* но также сходством технически* показателей, как-то: высокая норма «капитал/труд», целевая функция, выдвигающая на первое место максимизацию реальной величины выпуска, а не максимизацию прибыли, .систематическая практика субподрядов и создания филиалов относительно слабая позиция акционеров в процессах переговоров, торгов и т. д.

Но нельзя игнорировать различие между этими двумя моделями. Оно заключается в том, что система быстрого продвижения по службе, которая в случае с японскими фирмами образует наиболее мощный механизм стимулирования, имеет смысл лишь в рамках многоуровневой иерархии, когда иерарх*-ия проявляет себя в детальной дифференциации распределения надбавок к зарплате. Существует своего рода сочетание, довольно оригинальное, «внутренней *цел* мократии» и иерархии.

Наконец, если предположить, что мотивирование — это процесс воздействий на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов, тогда мотивирование здесь составляем сердцевину и основу управления человеком, и эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Однако стимулирование принципиально отличается 01 мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — *эт* одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что восприятие и обучение как один из методов мотивирования людей приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованно участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

[1] *Менар К.* Экономика организаций. С. 88-91.

7.2. ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИЙ

7.2.1- Характеристика действия функции мотивации

Идея, что организация должна одновременно использовать различные типы стимулирования и что ее успехи зависят от того, как она организует и выстраивает в иерархию стимулирующие механизмы, объясняется разнообразием „с только участников, но прежде всего их мотиваций. В этом можно видеть главную характерную черту экономической организации: *обеспечивать координацию и формирование иерархии а мотивациях участников для объединения их в рамках взаимосвязанной системы, которая гарантировала бы быстроту принятия решений и эффективность их реализации.* Точнее говоря, организация использует взаимозависимость мотиваций ее членов, выявляя, таким образом, взаимозависимость их функций, и благодаря этой особенности, проигнорированной в рамках традиционного подхода, можно понять превосходство разделения объединенного труда над изолированностью отдельных работников и их задач. Это объединение, поскольку оно не уничтожает различий, апеллирует ко всей системе ценностей, «организационной культуре*, предназначенной для укрепления и цементирования взаимодействия участников посредством подлинной экономической символики *(рис. 7.6)*[1].

Мотивация — это, таким образом, еще и то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом[3], или это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей[3].

Наиболее известными теориями в области мотивации считаются теория иерархии потребностей Маслоу (физиологические потребности; потребность в безопасности; признание и принадлежность; самоуважение и самореализация) и теория разделения потребностей на факторы гигиены (физиологические потребности; потребность в безопасности и принадлежности) и факторы мотивации (признание; самоуважение и самореализация) 'Херцберга. Уроки практического применения даны Херцбсргом, показавшим, что обеспечения факторов гигиены (зарплата, трудовая среда и т. п.) недостаточно для того, чтобы люди испытывали радость от труда. Все, что могут дать факторы гигиены,— это отсутствие активной неудовлетворенности. Факторы мотивации — вот основа получения удовлетворения от труда. Для лучшего самочувствия на работе следует не красить стены в приятные пастельные тона, а повышать компетенцию персонала путем придания работе характера вызова. Американский психоаналитик М. Мэккоби создал весьма практичную небольшую модель РУдовой мотивации. По его мнению, должны быть четыре сбалансированные основные предпосылки. Нехватка одной не может компенсироваться избытком Другой. Эти четыре фактора — безопасность, участие, справедливость и личное развитие (см. *рис, 7.7).*

Поведение человека определяется бесчисленным множеством мотивов. Понимание мотивов и потребностей, в свою очередь, дает ключ к объяснению всех видов организационной деятельности, прежде всего предпринимательства, Свен Содерберг приводит классификацию, разработанную датским психологом К- Б. Мадсеном. Последний выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на четыре группы:

[1] См. подробнее: *Менар К.* Экономика организаций. С. 90-100.
[2] *Карлоф Б.* Деловая стратегия. С. 102.
[3] *Вихамский О.* С, *Наумов А. М.* Менеджмент. С. 100.



Рис. 7.6. Характерная 'Юрта хозяйственной организации

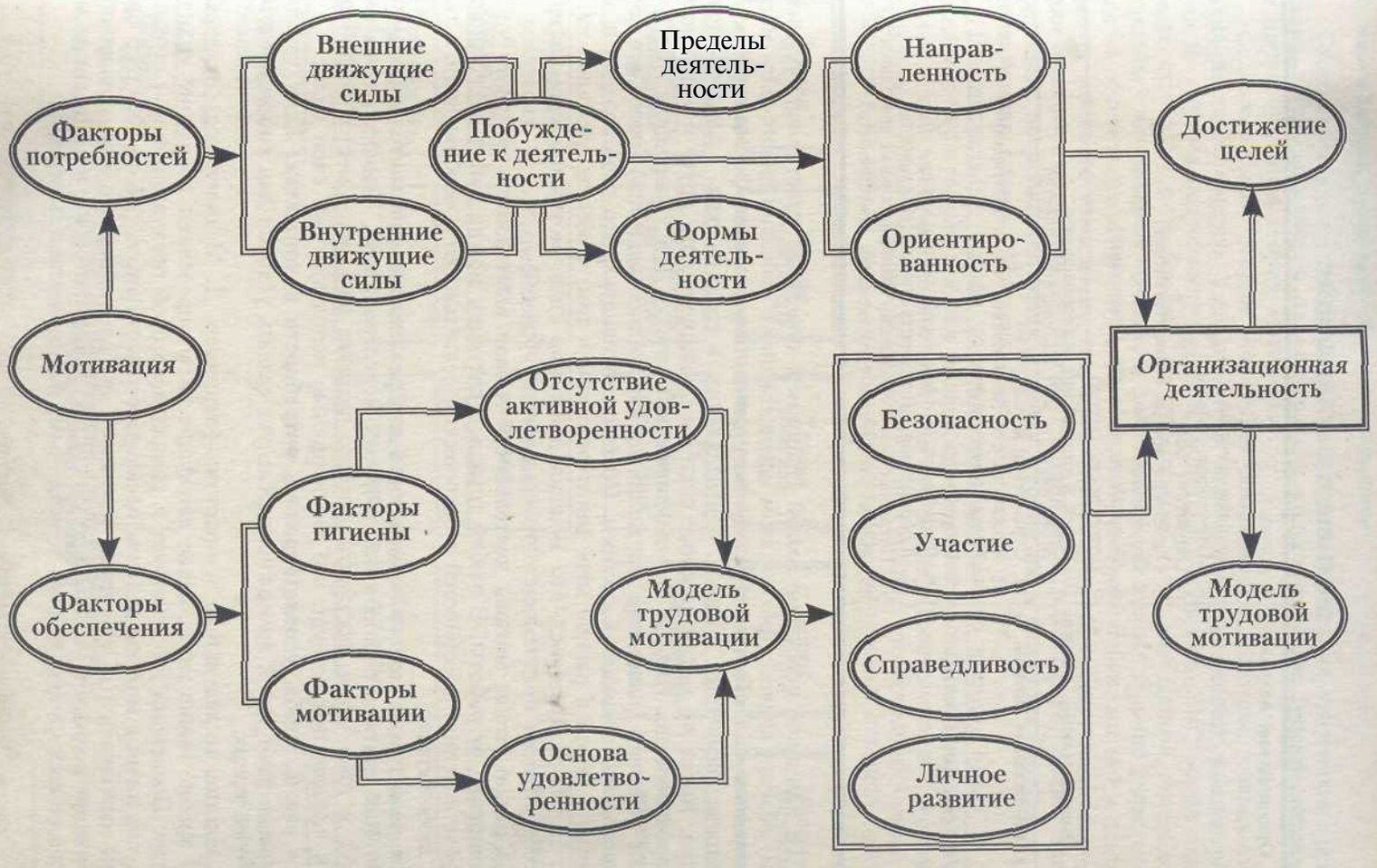


Рис. 7.7. Характеристика и действие функции мотивации

Таблица 7.1

МОТИВЫ В ОРГАНИЗАЦИИ'

I. Органические мотивы	1. Голол 2. Жажда 3. Половое влечение 4. Материнское чувство 5. Ощущение боли 6. Ощущение холода (самосохранение) 7. Ощущение жары 8. Анальные потребности (выделения) 9. Потребность дышать
П. Эмоциональные мотивы	10. Страх и стремление к безопасности П. Агрессивность, или бойцовские качества
III. Социальные мотивы	12. Стремление к контактам 13. Жажда власти (отстаивание своих притязаний) 14. Жажда деятельности
IV. Деятельные мотивы	15. Потребность в опыте 16. Потребность в физической деятельности 17. Любопытство (интеллектуальная деятельность) 18. Потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность) 19. Жажда творчества (комплексная деятельность)

То или иное поведение людей (например, поведение участников организации) обычно является результатом одновременного действия целого ряда мотивационных сил. Таким образом, мотинациопные системы формируются как комплекс различных мотивов, определяющих, в свою очередь, стандарты поведения. Когда же мотивдционпые системы блокируют друг друга или вступают в противоречие, говорят о конфликтных мотивах. Для совершения тех или иных действий (например, для принятия какого-либо решения) важны все компоненты мотивациопной системы. Поэтому индивидуум, его работодатели и общество в целом в равной мере заинтересованы в том, чтобы он проявлял интерес к работе. **Интерес** — это мощная движущая сила, мотивационная система в себе. Мадсен представляет это следующим образом:

- важно, чтобы **мотивы деятельности давали возможность получать удовлетворение от работы.** В любой трудовой ситуации можно найти возможности удовлетворения потребностей в физической деятельности и возбуждении, а также любопытства;
- необходимо создать **возможность для реализации исполнительских мотивов.** Как считал американский теоретик менеджмента Ф. Тейлор, задача сводится к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место. Тогда каждый человек почувствует, что он полностью использует все свои силы;
- важно, чтобы **удовлетворились потребности в контактах.** Если условия труда не дают такой возможности, следует создать условия для контактов в нерабочее время.

Многие исследователи и практики (например, Д. Макклелланд) отмечают, что крайне важно знать, какие движущие силы определяют поведение индивидуума. Последний же действует в рамках некоторой организационной структуры, где личные мотивы должны идеально соответствовать работе, которую призван выполнять тот или иной человек. Еще более важно то, как руководство компании понимает мотивационную систему своих потребителей. Различия мотинациопных систем являются истинными критериями сегментации.

[1] *Карлоф В.* Деловая стратегия. С. 102—104.

7.2,2. Общая концепция функции мотивации

Существует множество теорий, объясняющих мотивации участников организации. Они разделяются **на две** группы: **содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации[1].**

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние **на** мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка ответить на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: **теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория приобретенных потребностей Макклелланда, теория двух факторов Герцберга, мотивационная система Мадсена** *(рис. 7.8).*

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В **них** анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории **не** оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение лично-



Рис. 7.8. Соотношение групп потребностей в пяти теориях мотивации

[1] См- подробнее: *Виханский О. С, Наумов А. М,* Менеджмент. С, 107-136.

и является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной гуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Эти теории говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно у'ществляТь мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Са- я общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, [ознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту ин- >рмацию со своими потребностями, настраивает себя на определенное поведе- ie, приводящее к конкретному результату, характеризующемуся определенны- и качественными и количественными характеристиками. Имеется пять основ- ах процессуальных теорий мотивации: теория ожидания, теория постановки ;лей, теория справедливости (равенства), теория партисипативного управле- ия, модель Портера — Лоулера.

Представляется возможным провести аналогию между потребностями чело- :ка и организации, интерпретировав последние следующим образом;

- физиологические потребности — для организации находят выражение результатах финансово-хозяйственной деятельности;
- потребности безопасности и защищенности — для организации находят сражение в снижении до приемлемого уровня неопределенности и рисков опкретной деятельности, стабильности доли рынка, стабильности правовой нормативной среды и т. д.;
- социальные потребности — для организации находят выражение в соучастии в ассоциациях, союзах, гильдиях и т. п.;
- потребности в уважении — для организации находят выражение в степени лияпия на решения элементов внешней среды: органов власти, законодатель- [ых органов и т. д., маркетинговую стратегию конкурентов;
- потребности в самовыражении — на уровне организации проявляются наличии или отсутствии известной торговой марки, специфического имиджа,)собенных новаторских приемов маркетинга, менеджмента и т. д.

Фактически удовлетворение потребностей происходит непрерывно и спирале- >бразно, но с методической точки зрения в целях упрощения исследования мо- :ивационного процесса более удобно представить эту спираль в виде совокуппо- :ти относительно независимых последовательных циклов удовлетворения потреб- гастей. Введение «циклов удовлетворения потребностей» в большей степени **со-1** >тветствует диалектике существования индивидуума и организации. Шкалой нмшостей называют совокупность значимых потребностей и градаций их удовЯ лствореиия, необходимых для различия в оценке собственного состояния.

Анализировать мотивации — значит исследовать связь между участниками в рамках структурированной совокупности, т. е. задаваться вопросом о том, **чтЯ** побуждает вступать в организацию и оставаться в ней. Таким образом, можно цать еще одно определение мотивации. Мотивация — это совокупность отношений, которые приводят к сближению предпочтений группы агентов и установлению классификации сопоставимых ценностей, при помощи которых оцениваются результаты произведенных действий. Существуют, следователь- но, две проблемы, лежащие в основе мотивации: определение ее составляющих и анализ механизмов, способных их объединить *(рис. 7.9)*.

Еще в 1958 г. Д. Марч и Г. Саймон отмечали, насколько адекватно сложная структура мотиваций членов организации отражает факторы, побуждающие их к объединению. Отношение между участниками и организацией двусторонне: инш тенсивность мотиваций агентов зависит от характеристик, свойственных оргаии-1 зации или ее окружению, и соотнетственно организация может использовать і свои особенности, чтобы стимулировать своих агентов. Поведение агентов з а е м сит от возможностей выбора, которые они ощущают, а также от последствий сделанного выбора и от стимулов, побуждающих подчиниться нормам группьЯ Возможности выбора ограничивают пространство таким образом, чтобы был I

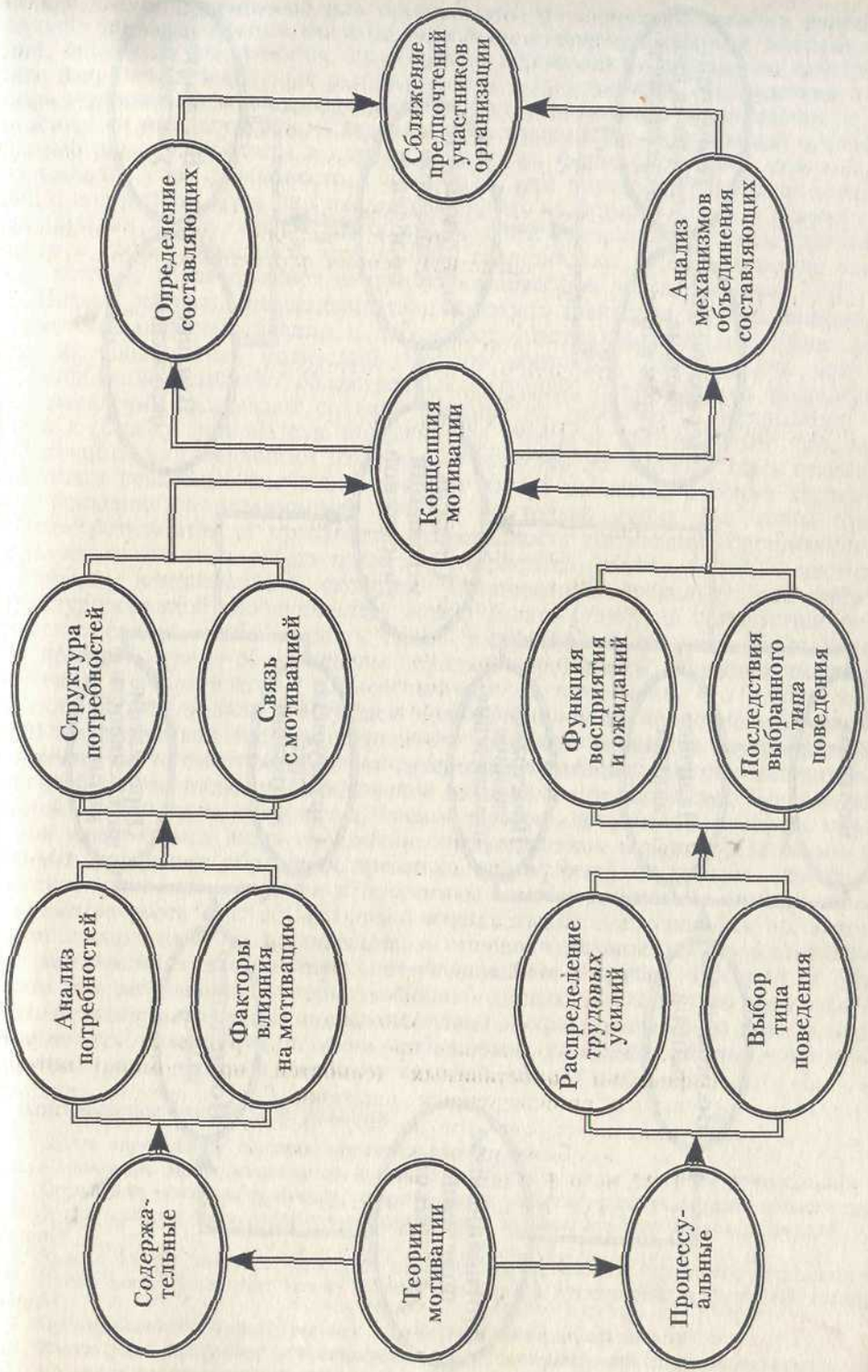


Рис. 7.9. Концепция функции мотивации

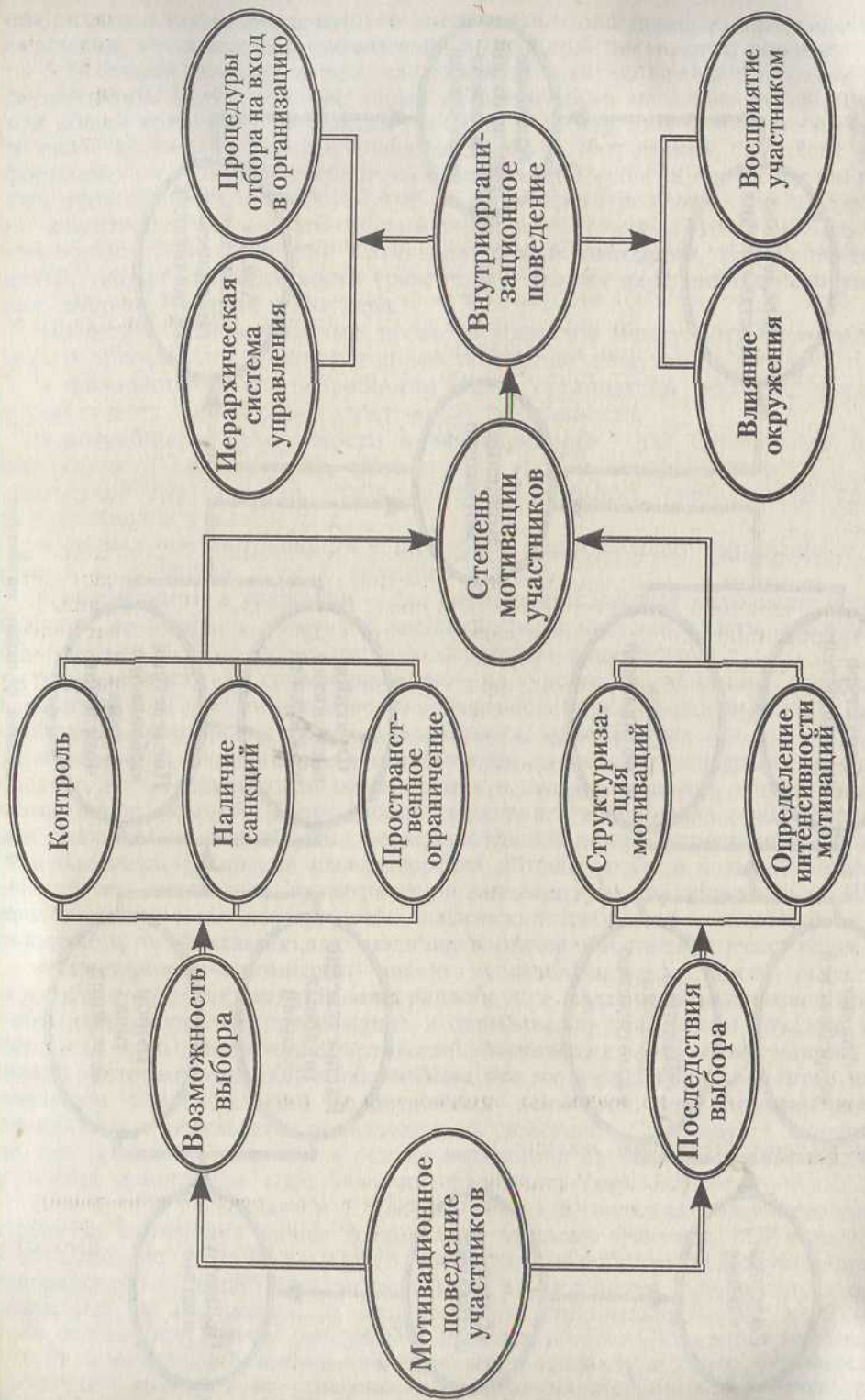


Рис. 7.10. Мотивационное поведение участников организации

сделан выбор, приемлемый для организации. На степень мотивации участников влияет: значение деятельности по контролю и надзору; наличие жестких санкций, вплоть до исключения; ограничения, порожденные соседством других членов, например в связи с их распределением в пространстве. Последствия их выбора в рамках организации способствуют структуризации их мотивации и определению ее интенсивности. Сведения, предоставленные окружающей средой, например риск безработицы в случае увольнения, форма, в которой участники обнаруживают свои способности к адаптации, или интенсивность их взаимодействий с подгруппой, куда они входят (например, «чувство локтям), в рамках самой организации или в связи с нахождением в ней (например, в случае принадлежности к профессиональной ассоциации), представляют собой множество элементов, которые обусловливают внутриорганизационное поведение *(рис. 7,10)*.

Нельзя, наконец, недооценивать и важность факторов идентификации, которые обрамляют мотивации и побуждают участников к установлению иерархии их собственных мотиваций. Частота контактов, однородность исходных формирований, сходство общественных ситуаций, порождающих подражательное поведение, оказывают сильное влияние на способность организации привести к общему знаменателю поведение ее членов и, следовательно, обеспечить с большими или меньшими издержками сходство их выбора. Здесь становится понятным решающее значение процедур отбора на входе, которые характерны для большинства организаций, причем не только фирм. Но чтобы прийти к этим результатам и преодолеть разнородность мотиваций, организация использует также свои собственные характеристики, пуская в ход, в частности, мотивации немонетарного свойства. Организация, поскольку она является структурированной совокупностью, может делать ставку на присутствие иерархических связей, чтобы вызвать серию поступков, не получающих выражения (по крайней мере в обязательном порядке) через поиск денежных выгод. Невозможно в теоретическом плане отвлечься от того факта, что многие американские фирмы оказались в худшем положении, чем их японские конкуренты.

В иерархической системе со многими уровнями механизм внутреннего продвижения не только представляет детерминанту общих усилий участников, но вносит большой вклад и подключение их к целям организации. Степень внутренней мобильности становится, таким образом, ценным показателем мотивации и имеет смысл лишь по причине существования иерархии. Здесь мы подходим к мотивации обретения престижа, чей эффект тем сильнее, чем больше престиж должности соединен с престижем самой организации (имидж ее марки, темп ее роста и т. д.). Но это выявляет также еще один фактор, которым может воспользоваться организация, а именно чувствительность индивидуальных мотиваций к настроениям, преобладающим в группе. Восприятие участником тех результатов, которых ожидают от него коллеги того же ранга или лица, стоящие выше его в иерархии, может сыграть решающую роль в нормализации его поведения, т. е. в побуждении следовать целям организации и включиться в одну из ячеек, из которых она состоит.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «функция активизации*.
2. С помощью каких механизмов **и** процедур осуществляется функция активизации?
3. Определите основные проблемы **стимулирования** качества труда участников организации,
4. В чем состоит суть введения побудительных механизмов внутри хозяйственной организации?
5. Каково назначение обеспечения согласованности мотиваций участников организации?
6. Какая связь существует между целями участников организации и функцией стимулирования?
7. Проанализируйте характеристику и действие функции мотивации.
8. Какую роль выполняет **сформулированная** организацией концепция мотивации?
9. Из каких соображений исходит мотивационное поведение участников организации?

Глава 8

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

8.1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

8.1.1. Концепция функции контроля

Слово «контроль» (фр. controle) имеет много значений, среди которых следующие:

- проверка чего-либо;
- обеспечение или проверка правильности тех или иных действий в области производства (контроль качества продукции) и управления (контроль качества управления — функция управления);
- проверка исполнения принятых решений или обязанностей, которые возложены на данную организацию, учреждение или должностное лицо;
- учреждение, проверяющее деятельность какого-либо другого учреждения или ответственного лица, отчетность и т. п.

Первое упоминание о контроле как об управленческой функции произошло у египтян примерно в 4000-2000 гг. до н. э„ а также это слово было использовано царем Вавилона Хаммурапи в сводке его законов примерно в 1800 г. до н. э. Четкое определение деятельности контроля в качестве функции управления принадлежит Ф. У. Тейлору (Taylor F. W.) в 1900 г., а также А. Файолю[1] (Fayol A.) в 1916 г.

Как известно, Анри Файоль выделил шесть операций деятельности любой организации;

- технические операции (функции производства и изобретения);
- коммерческие операции (функции купли-продажи и обмена);
- финансовые операции (функция управления капиталом);
- страховые операции (функция охраны лиц и имуществ);
- учетные операции (функции учета затрат и проведения статистики);
- административные операции (общие функции управления организацией).

Административные операции Файоль разделил на:

- предвидение (планирование и прогнозирование);
- организацию;
- распорядительство;
- координирование;
- контроль.

Следует обратить внимание па различие между учетными операциями и административными операциями. Первые операции означают, по Файолю, учет затрат производственной деятельности организации, измерение результатов этой деятельности и их анализ, вторые операции — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности организации. «Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление*[1] (рис. 8.1).

[1] Сложные научные труды А. Файоля следующие:
Fayol A. Administration Industrial et General. Paris. Dunod. 1916, 1966;
Fayol A. General and Industrial Management. London: Sir Issas and Sons, 1949;
Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.

Понятие и сущность функции контроля

Существуют различные определения понятия «контроль»:

- это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке; или это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов[2];
- это сопоставление результатов с целями[3];
- это количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов[4]. Следует заметить, что оценка и учет результатов работы входят, согласно Файолю, в пятую группу операций — учетные, а не в шестую группу — административные (управленческие), где контроль занимает самостоятельную и обособленную функцию;
- 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 планов; меры по коррекции всех значительных отклонений от плана[3].

Главные инструменты выполнения контрольной 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[6].

Контроль можно определить как процесс, обеспечивающий эффективное достижение цели организации. В функцию контроля входят учет (сбор, обработка) и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ

[1] *Пиханский О. С, Наумов А.* Я. Менеджмент. М„ 1996. С. 192.
[1] *Мескои М. Х. и др.* Основы менеджмента. М„ 1992. С. 389, 390.
[3] *Виханскии О. С, Наумов Л. И.* Указ. соч. С. 192.
[1] История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М., 1997. С. 185.
[5] *Румянцева З. П.* Общее **управление организаций.** М., 2001. С. 266.
[G] Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршпева, 3. П. Румянцева, Н. А. Саломатнпа. М., 1999. С. 74.



Рис. 8.1. Концепция функции управления

их причин; разработка мероприятий для достижения поставленных целей. Появление отклонений в деятельности организации от плана может координироваться и регулироваться. Место и значение контроля определяются тем, что он является способом организации обратных связей, благодаря которым орган управления получает информацию о ходе выполнения его решения[1].

Контроль — это процесс обеспечения эффективной работы на основе владения информацией об уровне достижения запланированных результатов и своевременной коррекции возникающих отклонений от первоначального плана. Существуют три ступени управленческого контроля. Первая — это установление стандарта, т. е. точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Вторая — это измерение достигнутого в данный период и сравнение достигнутого с запланированным результатом. Успешное осуществление этих двух ступеней позволяет руководителю четко знать о возникающих проблемах и трудностях, об их источнике, причине. За пределами первых двух ступеней начинается поиск способов устранения возникающих проблем. Третья ступень — это действия, предпринимаемые для коррекции возникающих проблем. Третья ступень — это действия, предпринимаемые для коррекции отклонений от первоначального плана[2].

Контроль как функция управления включает в себя выявление степени соответствия процесса плановым показателям или естественному ходу процессов. В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации общественной ситуации. Контроль выступает центральным моментом в процессе принятия и реализации решений — он завершает один цикл реализации управленческих решений и открывает новый, образуя основу «спирали* общественного развития. Эффективность контроля зависит от:

- принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, т. е. назначения, роли, целей функции контроля в системе управления;
- принятых методик организации функция контроля;
- системности и комплексности осуществления функции контроля;
- инструментальной основы функции контроля, степени ее точности и допустимой **погрешности;**
- полноты анализа выявленных причин отклонений[3].

Контроль в предприятии состоит в проверке — все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказаниям и установленным принципам. Его целью является отметить ошибки и заблуждения, чтобы можно было их исправить и избежать их повторения. Он применяется в отношении всего: вещей, лиц, действий.

С административной точки зрения необходимо удостовериться, что программа имеется, что она выполняется и корректируется соответственно условиям времени и т. д.

С коммерческой точки зрения необходимо удостовериться, что входящие и исходящие материалы точно оцениваются по количеству, качеству, стоимости и т. д.

С технической точки зрения необходимо наблюдать за ходом операций, их результатами, функционированием персонала, машин и т. д.

С финансовой **точки** зрения контроль распространяется на ресурсы и потребности, на использование фондов и т. д.

---

[1] *Кузнецов Ю. А., ПодлесныхВ. И.* Основы менеджмента. СПб, 1998. С. 108-109.

[2] *Назаров Ю. А.* Основы менеджмента. Волгоград, 1997. С. 32—33.

[3] *Лебедев О. Т., Каиьковская А. Р.* Основы менеджмента. СПб, 1977. С. 136—137.

Со страховой точки зрения необходимо удостовериться, что принятые для охраны имущества и лиц меры исправно действуют.

Наконец, с учетной точки зрения необходимо констатировать, что документы приводятся в исполнение быстро, что они дают ясную картину состояния предприятия и т. д.

Вес эти операции относятся к области надзора, поскольку они могут быть проведены главой предприятия и его сотрудниками разных рангов. Для того чтобы контроль был действительным, нужно, чтобы он был проведен вовремя и сопровождался санкцией. Другая опасность, которой следует избегать, — это присвоение себе контроля распорядительской и исполнительной функций в службах. Здесь получается двойственность управления — и в самой тяжелой форме: с одной стороны, контроль безответственный и вместе с тем обладающий полной возможностью вредить в самых неограниченных размерах; с другой — исполнительная часть, располагающая лишь самыми **слабыми** средствами защиты против недоброжелательного контроля[1].

Контроль за неопределенностью — одно из наиболее часто используемых понятий в современной организационной теории, характеризующее условия доступа к власти в организации, работающей в условиях высокой неопределенности и слабой предсказуемости. Под контролем за неопределенностью подразумевается способность индивида, группы или подразделения снижать степень непредсказуемости и неопределенности в сфере организационных и межорганизационных отношений и обеспечивать контроль в сфере деловых отношений и взаимодействий.

Чем шире диапазон и выше эффективность контроля, который может установить индивид (группа индивидов) в важных для других членов организации сферах, тем выше его фактическая власть в организации. Шансы данного индивида или группы — установить контроль за неопределенностью, обрести фактическую власть в организации — тем выше, чем выше степень неуверенности (неопределенности) в сфере, где он может обеспечить контроль. Борьба за власть путем установления контроля за неопределенностью является центральным фактором, влияющим на логику функционирования и развития организации. Согласно теории М. Кразье (CrozierM.), фактическая власть индивида (группы) зависит от того:

- во-первых, насколько значима эта сфера для других индивидов (группы);
- во-вторых, какова его фактическая способность в короткий срок мобилизовать его наличные средства для установления контроля за неопреленностыо в данной сфере;
- в-третьих, в какой мерс его деятельность влияет на уже существующие в организации правила и ограничения;
- в-четвертых, сколько сфер неопределенности и в течение какого срока он может одновременно контролировать.

Исходя из этого, каждый работник (группа, подразделение) обладает в организации некоторым объемом фактической власти, однако подлинная власть находится о руках у тех, кто в состоянии эффективно контролировать целый ряд важных сфер, отличающихся высокой степенью неопределенности[2]. Зависимость контроля от вла-1 сти в организации находит свое развитие в дальнейшем.

Контроль понимают как совокупность процедур, которые должен использовать **начальник** по отношению **к** подчиненным, чтобы обеспечить свое главенство в при-1 **иятии** решений и добиться их выполнения[1]. Согласно этому определению речь идет о связи между функцией контроля И характером иерархической структуры организации, что мы будем рассматривать в дальнейшем.

Системы контроля следовало бы назвать иначе: «Системы контроля прибылей», поскольку речь пойдет о получении упорядоченной информации относительно того, в какой степени деятельность объекта наблюдения достигает поставленных целей. Как ни странно, часто оказывается, что системы контроля lie соответствуют представлению о цели бизнеса. Во многих случаях это объясняется тем, что суть целевых установок недостаточно четко отражена в денежных или других количественных показателях, таких, как количество полученных заказов для контролируемого рынка, или в показателях потребительских качеств продукции. Если руководитель устанавливает параметры качества, исходя из интересов потребителя, он, безусловно, в состоянии измерить и оценить эти параметры, не покидая при этом пределов своей организации, не проводя бесконечных опросов потребителей и не неся связанных с этим лишних затрат, с одной стороны, и не вызывая ненужного раздражения у людей, с другой.

Одна из наиболее распространенных ошибок, совершаемых при конструировании систем контроля, связана с чрезмерными амбициями проектировщиков систем. Они либо предъявляют непомерно высокие требования, либо допускают небрежность при определении критериев, либо стремятся к тому, чтобы запланированные ими результаты удовлетворяли слишком многим требованиям, не пытаясь установить, что в действительности нужно пользователям системы. Такие системные ошибки зачастую ведут к длительным и серьезным проблемам, решать которые чрезвычайно трудно[2]!

Таким образом, схематично можно иллюстрировать наиболее яркие определения понятия и сущности функции контроля следующим образом (рис. 8.2).

Следует заметить, что функция контроля имеет прямую связь с функцией регулирования, так как цель этих функций — обеспечение эффективного осуществления всех основных функций управления[3].

Регулирование — это процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и "технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Задача регулирования — актуализация или обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации. Таким образом, функция «контроль» переходит в функцию «регулирование» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений.

Контроль выступает как функция обратной связи в процессе управления: информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления. Функция контроля завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями управления.

По данным контроля производится корректировка рамсе принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных **условий** их выполнения, т. е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

---

[1] *ФайольВ., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г.* Управление — это наука и искусство. М., 19 С. 82-83.

[2] *Щербина В. В.* Социальные теории организации. М., 2000. С. 71-72.

[1] *Менар К.* Экономика организаций. М., 1996. С. 45.

[2] *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М,, 1991. С. 62-63.

[3] См. подробнее; Общий менеджмент/ Под ред. А. К, Казанцева. М., 1999. С. 138—147.



Рис. 8.2. Понятия и суть функции контроля

S. 1.2. Структура и процесс функции контроля

Контроль есть функциональный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля[1]. Управленческий контроль — это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления. Фактически все функции управления являются неотъемлемыми частями общей системы контроля *в* организации. Например, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития организации (фирмы). Установленные цели и состояния внешней среды определяют альтернативные стратегии или политики, для реализации которых в организации разрабатываются политики и конкретные действия, устанавливаются стандарты и конкретные нормы в действиях самой организации, ее членов и подразделений. Стратегии необходимо пересматривать с учетом реальности, будущего. Поэтому контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив п запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей.

[1] *МескО" М. Х. и др.* Указ. соч. С. 393.

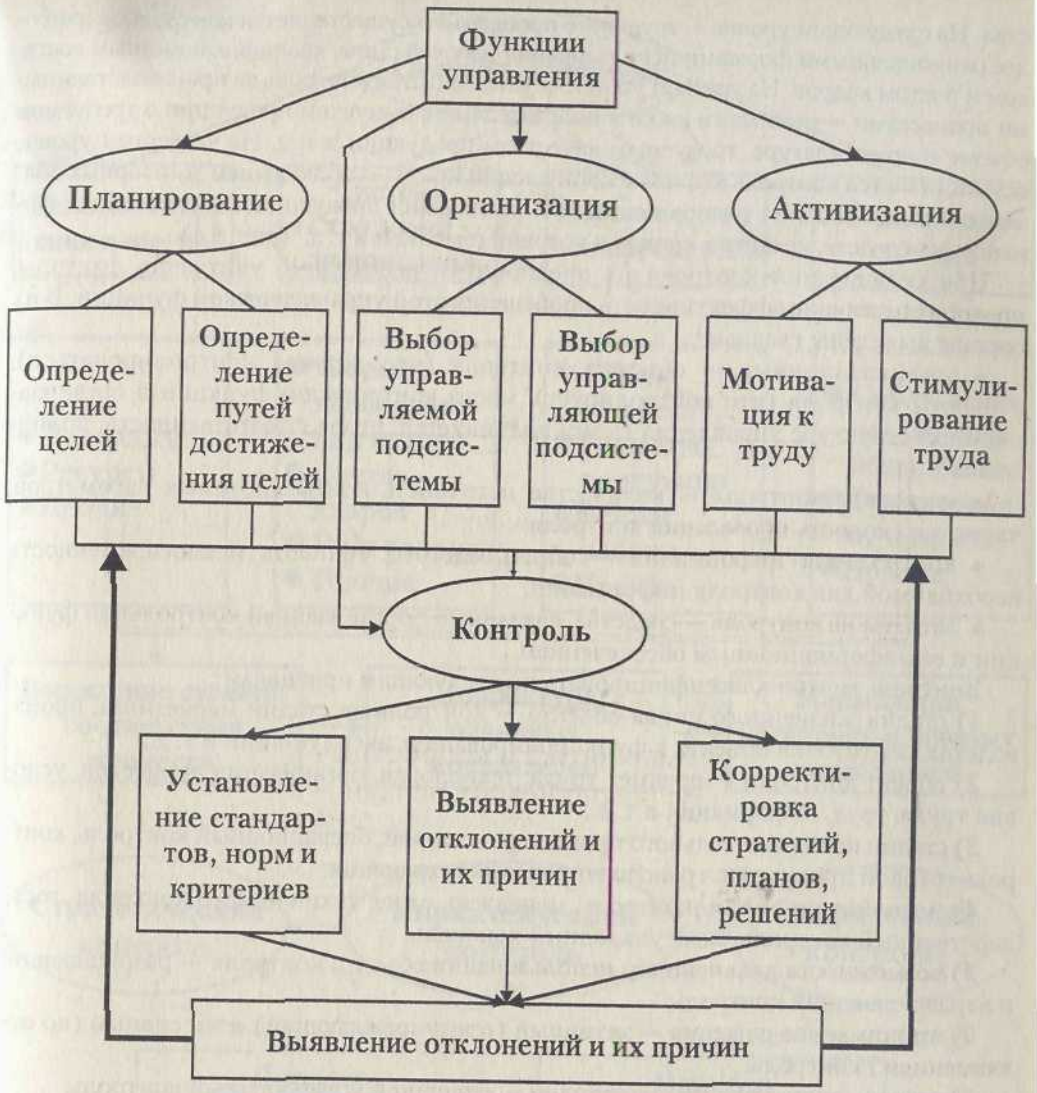


Рис. 8.3. Суть и предназначение функции контроля

организации. В этом контексте контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организации и достижение намеченных целей ею как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства[1]. Рисунок 8.3 иллюстрирует суть и предназначение функции контроля в управленческой системе.

Контроль наиболее ярко характеризует системность каждой из функций управления, их иерархический характер. В основе функции контроля как системы лежит технологический контроль или контроль на уровне производственных и технологических процессов. Именно на этом уровне заложены как возможные издержки, так и ресурсы производства. Более того, упущения на этом уровне не могут быть скомпенсированы на любых других уровнях - они превращаются в омертвленные издержки производ-

[1] *ГерчиковаН.* Менеджмент. М., 1995, С. 200.

ства. На следующем уровне — трудового процесса — осуществляется контроль за наиболее рациональными формами использования рабочей силы, квалификационным составом и ростом кадров. На третьем уровне осуществляется контроль за производственными процессами — режимами работы подразделений, выпуском продукции в требуемом объеме и номенклатуре, требуемым качеством продукции и т. д. На четвертом уровне осуществляется контроль за финансовой дисциплиной — соблюдением договорных обязательств, выполнения планов поставок и реализации продукции, использования финансовых средств, кредитов, сроков и условий платежей и т. д.[1] (рис. 8.4).

При организации контроля па предприятии необходимо учитывать факторы, предопределяющие эффективность проведения этой управленческой функции. В их составе выделены главные[2]:

• организационные — объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);

• масштабы контроля — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;

• контрольная информация — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;

• затраты на контроль — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам[3]:

1) стадия жизненного цикла объекта — контроль на стадии маркетинга, производства, подготовки объекта к функционированию, эксплуатации и т. д.;

2) объект контроля — предмет труда, технология, организация процессов, условия труда, труд, информация и т. д.;

3) стадия производительного процесса — входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;

4) исполнитель — самоконтроль, менеджер, отдел технического контроля, государственный контроль, международный контроль;

5) возможность дальнейшего использования объекта контроля — разрушающий и неразрушающий контроль;

6) принимаемое решение — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклоненшш) контроль;

7) степень охвата объекта контролем — сплошной и выборочный контроль;

8) режим контроля — усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;

9) степень механизации контроля;

10) время контроля — предварительный, текущий, заключительный контроль;

11) способ получения и обработки информации — расчетно-аналитический, статистический, регистрационный;

12) периодичность выполнения контрольных операций — непрерывный и периодический контроль.

Контроль позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности в конечном счете зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение.

[1] *Лебедев О. Т., Капьтвская А. Р.* Указ. соч. С, 137.

[2] *Румянцева З. П.* Указ. соч. С. 266-267.

[3] *Фатхутдинов Р, А.* Система менеджмента. М., 1997. С. 183—184.



Организация систем контроля

Рис. 8.4. Система управленческого контроля

В литературе существует целый ряд подходов к выделению форм контроля. Прежде всего выделяют два типа контроля;

• стратегический (или управленческий) контроль направлен на решение стратегических задач и тесно связан со стратегическим планированием и управлением;

• тактический (или административный) контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов,

Выделяют также четыре формы:

• контроль финансовых ресурсов;
• контроль материальных ресурсов;
• контроль человеческих ресурсов;
• контроль информационных ресурсов.

Некоторые авторы выделяют следующие формы контроля[1]:

• производственный контроль;
• управление запасами;
• контроль качества;
• финальный контроль.

Б работе[2] утверждается, что фирмы (организации) широко используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления. В высшем звене управления он ведется через аппарат контролера (центральная служба). Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их службы контроля. Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное состояние централизации и децентрализации is управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

Административный контроль. На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических **и** планируемых продаж; анализируется изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют оперативным контролем (а также административным, или тактическим), в отличие от общего стратегического контроля. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен па решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль — децентрализации.

По мнению авторов работы[3], следует выделить следующие формы контроля:

финансовый контроль включает в себя:

• бюджеты;

[1] *ФалмерР.* Энциклопедия современного управления. Т. 4. М., 1992. С. 11—13.
[2] *Герчикова И. Н.* Указ. соч. С. 200-202.
* *Кузнецов Ю. В., ЛодлесныхВ. И.* Указ. соч. СПб, 1998. С. 109-111.

• анализ рентабельности;
• анализ относительных показателей деятельности;
• сдачу **инвестиций;**

производственный контроль включает в себя шесть функций:

• маршрутизация, т. е. последовательность операций;
• загрузка, т. с. распределение работ;
• производственные графики, определяющие время, когда должна производиться каждая операция;
• предварительная оценка стоимости выполнения работы;
• отправка — завершающая деятельность, в которой проверяется, выполнены ли планы;

маркетинговый контроль базируется на:

• анализе возможностей сбыта;
• анализе доли рынка;
• анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом;
• наблюдении за отношением клиентов.

Контроль качества, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания **и** удержания позиций на рынке.

Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований:

• контроль должен быть всеобъемлющим;
• контроль не может быть пи целенаправленным, ни нейтральным;
• контроль следует сосредоточить на результатах;
• система контроля должна быть простой;
• контроль должен быть непрерывным но времени.

В соответствии с указанными требованиями **получила** развитие система контроля, которая имеет название «контроллинга. Суть этой системы, как и маркетинга, заключается в умении мыслить с позиции клиента. Контроллинг как целостная система ориентирован на выявление всех шансов и рисков организации как внешнего, так и внутреннего, которые связаны с достижением стратегической цели.

В работе[1] автор предполагает выделять следующие виды контроля в организации:

По периодичности контроля:

Тесная связь контрольной функции с функцией планирования **проявляется** в том, что временные периоды осуществления обеих управленческих функций должны совпадать. Это означает, что по периодам проведения контроль должен быть трех видов:

• стратегический контроль ставит задачу оценки и регулирования деятельности организации с позиций выполнения его долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой;
• тактический контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов организации, неразрывно связанных с ее стратегией, Он осуществляется как и целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам;
• оперативный контроль осуществляется ежедневно и по периодам, характерным Для оперативного планирования. Оперативный контроль процессов в организациях принято подразделять на три вида: предварительный контроль, текущий (или производственный) контроль и заключительный (последующий) контроль.

[1] См. подробнее: *Румянцева* 3. Я. Указ. соч. С. 270-277.

По функциональным подсистемам:

В составе работ по контролю в организации выделяют такие функциональные области, как, например, отдел финансов, кадровый отдел, маркетинг и др. (в зависимости от структуры организации). В качестве объектов контроля используются ключевые показатели деятельности организации по каждой из этих сфер.

В процессе контроля используются различные методы, способы, приемы, позволяющие эффективно проводить работу на всех этапах контрольного процесса:

• во-первых, метод, который в англоязычной литературе получил название «бенчмаркинг» (Benchmarking), а в нашей литературе его нередко именуют методом сравнительного анализа эффективности. По определению Американского центра производительности и качества, **бенчмаркинг** — это процесс, включающий:

• установление компанией ключевых сфер совершенствования своей работы;

• идентификацию и изучение лучшей практики других компаний;

• внедрение новых процессов и систем, обеспечивающих рост их производительности и качества.

Исходным моментом процесса бенчмаркинга является сравнение параметров организации с достижениями других организаций. Его цели:

• определить и проанализировать те направления и параметры деятельности организации, по которым имеется отставание от лучших компаний;

• поставить задачи по улучшению работы Б указанных направлениях и по выявленным параметрам;

• стимулировать и повысить возможности для укрепления показателей и введения организационных изменений на базе совершенной или более высокой практики, используемой другими компаниями.

Процесс сравнения рассматривается как цикл, состоящий из трех этапов:

• на первом этапе определяются масштабы исследования, выявляются подходы и намечаются потенциальные объекты для сравнения;

• второй этап связан со сбором информации, проведением интервью, анализом и сопоставлением данных, подготовкой предварительного отчета;

• на третьем этапе устанавливаются цели, разрабатывается план действий, результаты согласуются со смежниками и в процессе реализации осуществляется мониторинг программ, позволяющий заново выверить позиции сравнения.

Во-вторых, это методы тотального контроля качества (Total Quality Control — TQC) и тотального менеджмента качества (Total Management Qnality — TQM), обладающие свойствами комплексности и целостности подхода к управленческому контролю как функции менеджмента.

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов[1] (рис. 8.5).

Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления этого контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

[1] См. подробнее;
Мескои М. Х. и др. Указ. соч. С. 393-414.
Румянцева З. П. Указ. соч. С. 267-270.



Рис. 8.5. Процессная характеристика контроля

Текущий контроль. Этот вид контроля осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее, он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Заключительный контроль. В рамках этого контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Заключительный контроль имеет две важные функции: одна из них состоит в том, что этот контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем; вторая функция этого контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

В процедуре контроля есть несколько (у одних авторов три, у других — четыре) четко различимых этапа:

Первый этап — установление параметров организации, по сравнению с которыми будут оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего движения. В управленческой литературе они рассматриваются как стандарты, нормы, планы, критерии или, обобщенно, как конкретные цели, динамика которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности:

• они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа;

• они характеризуются наличием конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Второй этап — осуществление измерения достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого процесса — выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, что:

• измерение должно быть выборочным;

• измерение должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Выбор подходящий единицы измерения — это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих как в конечном счете и весь контроль, достижение целей организации. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Третий этап — осуществление сравнения фактически достигнутых данных с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений Б ту или иную сторону, выявить факторы и условия и перейти к следующему, последнему, этапу контроля. Деятельность, осуществляемая на этом этапе контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба допустимых отклонений и принципа исключения (метод управления по принципу исключения состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов и что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять); измерении результатов; передаче и распространении информации и ее оценке.

Четвертый этап — на этом этапе производится окончательная оценка полученных результатов и предпринимаются действия по корректировке. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

• положительные, когда фактические параметры лучше запланированных;

• отрицательные, когда фактические данные оказались хуже запланированных;

• нейтральные, когда организация функционирует в соответствии с планом и никаких корректировочных действий не требуется.

Следует обратить внимание на то, что измерение результатов у авторов книги «Основы менеджмента» (Мескон М. Х. и др.) входит в состав второго этапа процесса контроля в качестве одной из его процедур, в то время как у автора книги «Общее управление организацией» (Румянцева З. П.) — это второй этап процесса контроля.

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности. Характеристика основных видов контрольной деятельности следующая[1]:

• Предварительный контроль — проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

• Текущий контроль — осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение — своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным руководителем.

• Заключительный контроль — осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения.

• Стратегический контроль — предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной конкуренции развития организации. Объектом выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель.

• Оперативный контроль — нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектом выступают: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты предприятия.

• Финансовый контроль — ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектом являются такие показатели, как то: прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность).

• Административный контроль — распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производ-

[1] Общий менеджмент / Под ред. А. К. Казанцева. Указ. соч. С. 142-143.

венно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, оки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производствен-)й программы и всех видов планов организации.

• Полный контроль — строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре.

» Выборочный контроль — организуется как разовое мероприятие, имеющее цервой характер: проверка качества продукции, соблюдения нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т. п.

По форме осуществления контроль может быть:

• внутренним — система контроля организуется предприятием самостоятельно;

• внешним — контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей ргаиизации, государственных органов и т. п.

В зависимости от содержания проблемы или выявленного отклонения и способа ыработки регулирующего воздействия различают два вида регулирования:

» **реактивное** регулирование — осуществляется, когда не достигнуты стандарты, аправлено на сглаживание **отклонений** от стандартов;

(упреждающее регулирование — проблема рассматривается как потенциальная эзможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей лгоды из представившихся возможностей.

8.2. Организационные аспекты функции контроля

8.2.1. Организационная необходимость в контроле

По мнению авторов книги «Основы менеджмента»', руководители начинают осу-.ествлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали це-и и задачи **и** создали организацию. Контроль очень важен для организации, чтобы на функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деяльность каких-либо групп становится невозможно. Возможно и то, что уже сами о себе цели, планы **и** структура организации определяют ее направление деятельэсти, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ, онтроль, таким образом, является **неотъемлемым** элементом самой сущности вся-)й организации. Необходимость в контроле для организации связана со следующими обстоятельствами:

» предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, эзникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их эвремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды поведения людей. Таким образом, функция контроля — это такая характеригика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соотгтетвенно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут кризис;

> поддержание успеха. Равно важной является и положительная сторона коптроли, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деяльности организации. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, руэводители получают возможность достаточно быстро адаптировать организацию динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие мпы продвижения к основополагающим целям организации.

[1] *Мести М. Х. и др.* Указ. соч. С. 390-394.

Однако организационная необходимость в контроле возникает также в **связи** с тем, что появляется:

• во-первых, необходимость контроля за условиями неопределенности функционирования организации во внешней среде;

• во-вторых, необходимость контроля управленческих отношений и связей внутри организации;

• в-третьих, необходимость контроля масштаба управляемости в организации.

/. Условия неопределенности функционирования

Ситуация высокой неопределенности[1] — это важная характеристика условий деятельности производственных **и** коммерческих организаций, которые действуют в динамичной внешней среде или при частом изменении технологий и описываются в терминах модели открытых систем. Организации, функционирующие в ситуации высокой неопределенности, радикально отличаются от тех, которые действуют в стабильной внешней среде, описываются в терминах модели закрытых систем и основной характеристикой которых является высокая определенность и предсказуемость отношений и деятельности.

Представители различных подходов к теории организации и управления (например, Дж. Томпсон, П. Лоуренс, Дж. Лоре и др.) выделяли два источника неопределенности: динамика **внешней** среды; изменения в технологии. Например, **представитель** рационального взгляда на природу организации и управление Дж. Томпсон (Thompson G. D.) видел основную проблему в том, что сложные организации, действуя **в** условиях неопределенности, стремятся вести себя как рациональные системы. Признаком рациональности, по его мнению, является их стремление снизить степени неопределенности ситуации. Он в качестве средства упорядочения взаимоотношений и деятельности рассматривал поведенческие стандарты и социальные нормы, отвечающие одновременно двум противоположным требованиям:

• с одной стороны, обеспечение необходимого уровня стабильности внутри организации — традиционное требование модели закрытых систем;

• с другой — достижение необходимого уровня гибкости организации и зависимости от динамики внешней среды — требование модели открытых систем, а также снижение уровня неопределенности в сфере отношений с другими организациями.

Согласно логике Дж. Томпсона, при работе организации с целевым окружением предусматривались две задачи: расширение границ организации (слияние, укрепление и др.) и создание буферного механизма для защиты технического ядра организации от воздействия внешней среды. При этом разные типы взаимоотношений между этими двумя группами организаций предопределяют тип организационной структуры. Поэтому способ формирования менеджерами организации стратегий зависит от степени неопределенности условий, в которых организация действует. Другими словами, следствием ситуации высокой неопределенности является **повышение** конкуренции между разными подразделениями организации за обретение фактической и юридической власти в организации, политизация отношений, формирование политических позиций и коалиций.

Логика, предложенная Дж. Томпсоном, отражена в работах многих других представителей современной теории организации и управления. Так, М. Крозье и **Е. Фридберг (Fridberg** Е.) считают, что контроль за неопределенностью является источником обретения фактической власти работником, подразделением и профес-

[1] См. подробнее: *Щербина В. В,* Указ. соч. С. 169—170.

сиональной группой в организации. М. Крозье, в частности, рассматривает организации «как море неопределенности с островками определенности!" в сфере делового взаимодействия, При этом, во-первых, лишь при наличии сфер неопределенности создается простор для творческой активности и развития организации; во-вторых установление контроля за локальными зонами неопределенности является источником фактической власти Б организации (см. также 8.1.1 данной главы).

2. Управленческие отношения и связи в организации

В общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в оппозиции объекта управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами[1]:

• субъект управления направляет объекту управления импульсы (или управленческие команды) воздействия, которые содержат в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления;

• объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Таким образом, когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует управленческая связь, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенного вида функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй, Б силу определенных причин, ведет себя соответственно управленческим командам первого. Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и, соответственно, осуществлялось управленческое взаимодействие, нужно, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубинных отношениях, таких как экономические либо же морально-этические отношения. В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений:

• отношения собственности, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников;

• отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

Во второй главе данной книги (см. 2.2) была представлена в самых общих чертах система рыночных институтов, которые обусловливают трансакционные издержка но одновременно и минизируют их при определенных условиях. Это институты, определяющие характер распоряжения (право собственности); договор, определяющий характер взаимодействия организации с внешней и внутренней средой, и ДРУгие институты. Здесь внимание уделяется вопросам взаимодействия труда и калия ла, а также типам организации контроля.

По мере развития производства и расширения связей как через рынок, так; и внутри организаций преобладавшее прежде восприятие экономической организа

[1] *Вихапский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 17-22.

пии сквозь противостояние, например труда **и** капитала, сменилось иным, в котором пес больше внимания и места уделялось различным социальным группам и их кооперации в многомерном по своей сути экономическом пространстве. Договор найма как устойчивая юридическая форма постепенно перестал фиксировать характерное противостояние владельцев капитала и наемных работников. В своих развитых проявлениях, например в сфере крупных акционерных обществ, этот договор закрепляет совершенно новый круг отношений.

формальные рамки договора найма преодолевают прежнюю поляризацию труда и капитала. Но в еще большей степени эта поляризация преодолевается реальной совокупностью договорных отношений экономической сферы. В этой совокупности каждая социальная группа ищет и добивается наиболее удовлетворительного для себя результата. Однако развитие рыночной конкуренции не обеспечивает ни одной из **этих** групп преимуществ перед другой. В пределах рынка, который функционирует и развивается в глобальных масштабах, его несовершенство компенсируется социальными процессами формирования другого рыночного института — института прав собственности.

Как связано между собой развитие гражданского и особенно имущественного права с основными свойствами рыночной экономики? Фундаментальное правовое основание частного договора — равенство сторон — постоянно способствовало развитию конкуренции на старых и новых рынках (локальных, национальных и международных). Эта взаимосвязь между конкуренцией и состоянием гражданского общества является поистине основополагающей для нормального функционирования рыночной экономики.

Наиболее сложная проблема рыночной **экономики** — поиск коммерческого партнера (покупателя или продавца) и организация взаимодействия с ним. Как известно, поиск партнера обеспечивается глубоким изучением рынка, маркетинговыми мерами, сопровождается многообразными и многосторонними проверками. Маркетинг — это аналитическая работа, связанная с оценкой (и выбором) **альтернатив.** Если организация (даже если это мелкая фирма) не имеет достаточных средств, чтобы проводить анализ рынка, ее шансы на успех более чем сомнительны. Определенные расходы связаны и с ведением переговоров с возможным партнером, составлением и заключением договора, а также контролем за выполнением договора. Необоснованная экономия на издержках, обусловленных заключением договоров, чревата весьма неприятными последствиями. Однако чрезмерно высокие издержки вообще вынуждают отказаться от сделки. Сама форма договора, в сущности, не важна (если сделка происходит в пространстве тесных взаимосвязей, где просчитываются последствия и легко применить санкции, достаточно просто телефонного разговора двух партнеров), но важно установить степень риска, застраховать себя от возможных срывов, продумать альтернативные варианты и т. д.

у. Вильямсон (О. Williamson) выделяет четыре основных типа институциональной организации управления и контроля на основе договорных отношений:

• рыночный контроль (в случае сделок со стандартными товарами);

• трехсторонний контроль {меновые отношения с участием «третейского судьи», Не зависимого эксперта — в случае разовых сделок со специальным оборудованием ил и сооружением производственных объектов);

• Двухсторонний контроль (кооперация юридически самостоятельных фирм при по-вТо Ряющихся поставках специализированного сырья, материалов и полуфабрикатов);

• единый контроль (в форме вертикальной интеграции — при передаче высокоспец иализированных продуктов-полуфабрикатов с одной производственной ступени На следующую сопряженную ступень).

Таким образом, институционное оформление меновых отношений (а следовательно, и прав распоряжения) зависит от характера инвестиций и частоты сделок. Однако на практике весьма сложно разграничить тенденцию к кооперации, обусловленную технологическими причинами и нацеленную на снижение трансакционных издержек с одной стороны, и монополистическое устремление захватить властные позиции на рынке — с другой. Ясно, что в любом случае приводятся аргументы технологической необходимости и экономичности. Теоретически в первом случае должно происходить снижение цен, а во втором — их рост. Но поскольку действуют и иные (скажем, монетарные) факторы инфляции, то пользоваться этим критерием весьма затруднительно. Однако односторонняя ориентация либо на запрет любой кооперации, либо на поощрение всевозможных объединений не соответствует мировому опыту.

Горизонтальное объединение (концепция, в том числе картельного типа), очевидно, носит преимущественно монополистический характер, слабо влияет на снижение трансакционных издержек и подрывает автономию потребителя как важнейшее исходное условие конкуренции. Но и вертикальная интеграция не всегда эффективна, поскольку такая кооперация (если речь идет об обычных, стандартных товарах) резко снижает возможность выбора и, следовательно, также подрывает конкуренцию, что в конечном счете ухудшает условия размещения ограниченных ресурсов, а также тормозит инновационную деятельность.

Важная особенность тесной кооперации (вертикальной интеграции) в рыночной экономике состоит в том, что она проистекает из договорных отношений самостоятельных хозяйственных субъектов. Иными словами, полезность и эффективность кооперации определяются результатами предшествующего этапа договорных отношений. Как известно, на Западе немало сделок носят характер долговременных деловых отношений. Поэтому в жизни «договорный процесс» не всегда приобретает форму заключения «классического договора*-. И даже в случае, когда решающую роль играют личные взаимоотношения участников, базой взаимодействия скрыто являются договорные принципы. Итак, договорная форма взаимоотношений хозяйствующих субъектов, в немалой степени при решении проблемы информационной неопределенности и гарантий имеет существенное значение для дееспособности организации в рыночной экономике.

3. Границы функции контроля

В организации, состоящей из многих частей (или подсистем), должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей в организации[1]. Схематично рис. 8.6 изображает зависимость границ функции контроля от процесса и факторов координации управленческих связей в организации.

Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия частей организации. Без связей и фактического взаимодействия частей не может быть организованного целого. Связь между частями организации осуществляется через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое. Связь — это выражение отношений, а не какое-то действие.

Связи различаются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются отношения координации, что в свою очередь определяется тем, какие отношения

[1] См. подробнее: *Виханский О. С, Наумов А, И.* Указ. соч. С. 237—246.

основе связи. Посредством связей в организации осуществляется координация и деятельности. Эффективная координация является функцией двух перечных прав и инфляции. В организации выделяются различные типы связей. Все сит от того, какой критерий положен в основу их классификации. Наиболее частшлизу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные, формальные, неформальные и внеемальные; прямые и косвенные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. и формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно

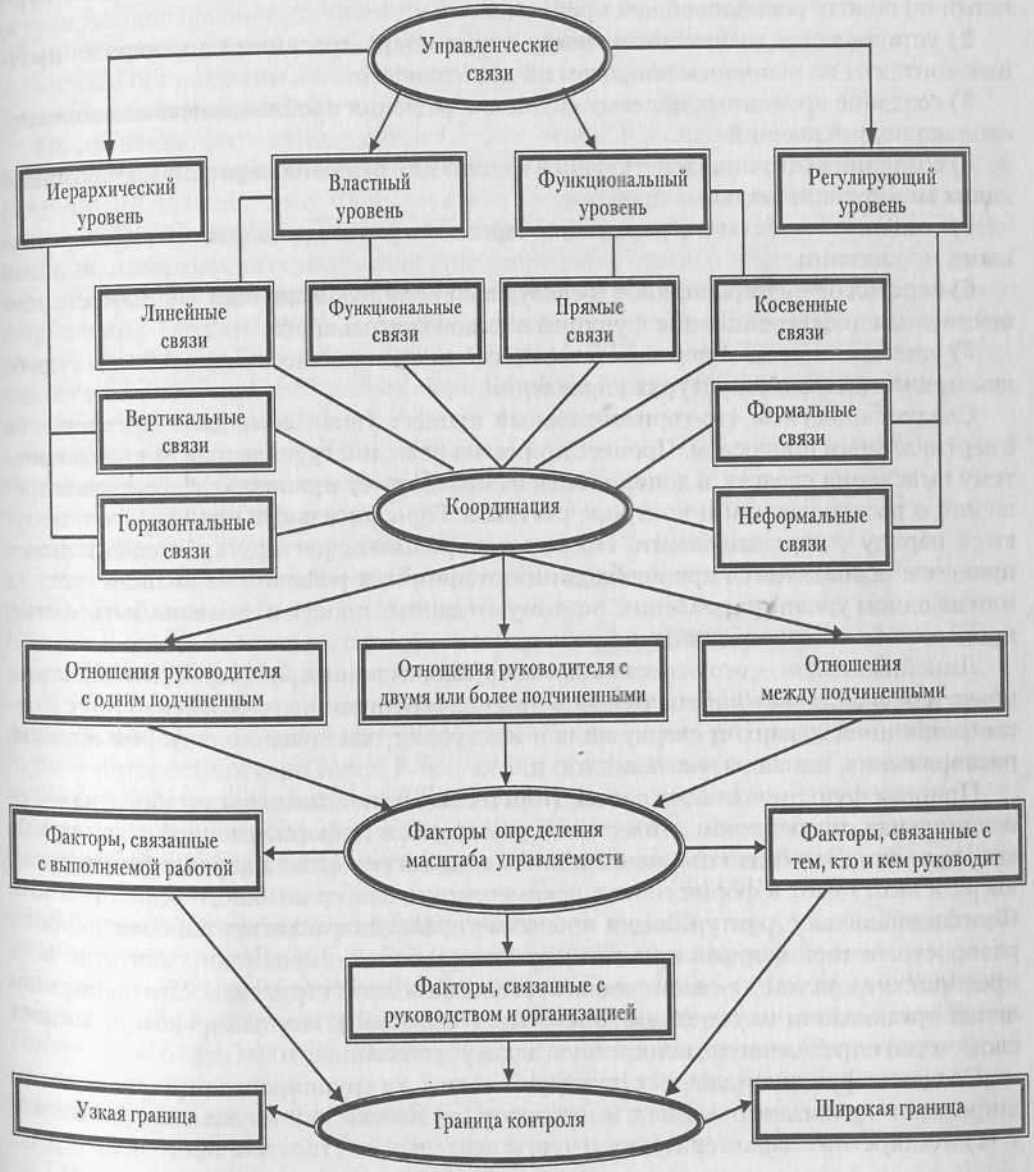


Рис. 8.6. Границы функции контроля

и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий в организационной иерархии.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями, или членами организации. Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие[1]:

1) использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы.

2) установление взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности.

3) создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений.

4) создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем.

5) создание новых «интегрирующих» органов в управлении самими горизонтальными процессами.

6) переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности.

7) установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

Следует отметить, что горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным процессом. Процесс принятия решений группами не разрушает систему выделения средств, а дополняет ее и способствует принятию эффективных решений о распределении и контроле ресурсов. Горизонтальные процессы используются наряду с вертикальными. Но они не заменяют друг друга. Горизонтальные процессы используются при необходимости принятия решений на низших уровнях или на одном **уровне** управления, поэтому-то данные процессы должны быть частью процессов ежедневного принятия решений и контроля.

Линейные связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т. е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т. п.

Природа функциональных связей (или их еще четко называют штабными) — совещательная, посредством этих связей реализуется информационное обеспечение координации. Эти связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т. п. Функциональная структуризация процесса управления является наиболее широко распространенной формой организации деятельности, имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы (или связи), каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделе*

[1] *Мильнвр Б. З,* Теория организаций. М., 1999. С. 82—90.

соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется лишь частично, одна из функций (например, финансирование) находится либо выше, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту, по заказчику или по территориальному признаку. Построение организации по линейно-функциональному признаку (с группировкой по видам управления) чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков[1].

формальные связи - это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Считается, что регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе:

- члены организации могут осуществлять взаимодействие друг с другом;
- члены организации желают делать то, что они делают;
- цель объединяет людей.

На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями. Формальная организация (или формальная связь) представляет собой систему установленных администрацией правил, стандартов, предписаний, программ, **регулирующих** поведение работников и деятельность организации, которая закреплена в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций. Требования к каждой должностной позиции универсальны, рутинны, стандартны и строятся без учета личностных особенностей работников. Формальная организация формируется на основе следующих принципов[2]:

- четкое разделение труда;
- предельная специализация деятельности;
- единоначалие и иерархия;
- стандартизация деятельности и формализация отношений;
- высокая определенность в разграничении сфер компетенции, соподчиненности должностных позиций;
- раснределение властных полномочий на всех уровнях иерархии;
- централизация управления и нормирование власти.

Неформальные связи (или неформальная организация) появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами. Неформальные связи являются основой формирования неформальных групп, появления неформальных лидеров и создания «параллельной» неформальной организации.

Основным источником регуляции поведения людей в неформальной организации выступают нормы и ценности, регулирующие систему отношений на уровне межличностных взаимодействий и прямых контактов. В отличие от формальной организации, неформальная организация является сферой регулирования поведения конкретных людей как в деловой жизни, так и вне ее. Нормативная система неформальной организации отличается большей гибкостью и динамичностью, по сравнению с формальной организацией, на достижение общих организационных целей.

[1] *^ильнер Б, З.* Указ. соч. С. 92-100.

[2] "-М. подробнее: *Щербина В. Б.* Указ. соч. С. 208—211.

Для неформальной организации характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных норм, поведенческих трудовых стандартов, а также подвижность и спонтанность целей и норм.

Возникновение и функционирование подсистемы неформальной организации в современной организационной теории обычно объясняется тем, что:

• невозможно стандартизировать все сферы деятельности и отношений в организации;

• в любой сфере деятельности существует множество бланков, для которых требуется ее принципиально поисковый (инновационный) характер;

• отношения в организации не могут быть сведены лишь к деловым.

Виеформалыше связи (или вПеформальная организация)[1] представляют собой особую подсистему социальной регуляции повеления и деятельности людей в производственных организациях, сосуществующих с такими подсистемами, как технико-технологическая, формальная и неформальная. Понятие внеформальной организации в теории организации (и управления) введено в результате усложнения представлений о природе и функциях неформальных отношений в организации.

Особенность внеформальной организации заключается в обеспечении известной вариативности[2] при выполнении частных деловых задач в рамках ограничений и предписаний формальной организации. Ее основные задачи — модификация жестких правил поведения, предопределенных технической организацией и зафиксированных в нормах формальной организации, учет специфики частных задач, выполняемых в рамках заданной деятельности.

Внеформальная организация ориентирует индивида на решение творческих задач (изобретательство, создание новых способов деятельности, средств решения задач и достижения поставленных целей в пределах границ и форм, определенных формальной организацией).

Прямые связи обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда на вопрос «когда» и реже на вопросы «где» или «кто». Такой подход сдерживает опасную тенденцию, которая возникает при расширении круга вопросов, попадающих под функциональное право. Это замечание может быть отнесено, например, к деятельности главного бухгалтера или кого-либо в организации, нередко пытающегося «заменить» руководителя организации. Повышение эффективности косвенных связей зависит от понимания характера отношений, возникающих при реализации функциональных прав. К успеху в данном случае приводит широкий взаимообмен информацией между «линией» и «функцией», а также совмещение целей той или дру~гой стороны.

Таким образом, при проектировании организации происходит группирование людей и работ по какому-то принципу или на основе какого-то критерия. В ходе группирования управленческих отношений и связей наступает этап, когда необходимо принимать решение относительно того, сколько людей или работ непосредственно может быть эффективно объединено под единым руководством. Другими словами, необходимо определить границы контроля, масштаб управляемости *ящ* же диапазон руководства и охват контролем.

Диапазон руководства — это понятие, фиксирующее предел непосредственно эффективного внешнего контроля со стороны руководителя за поведением и д

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 116—117.

[2] От лат. variatio — изменение, некоторое уклонение от типа чего-либо. *Прим, aetnopQi*

рльностыо подчиненных[1]. Проблема диапазона руководства проявляется, если число подчиненных составляет предельно допустимый максимум.

Проблема диапазона руководства впервые поставлена еще А. Файолем, который вилет] в ней один из источников роста уровней управленческой иерархии организации. Детально она прорабатывалась в работах представителей классической школы. Согласно положениям этой школы, для решения проблемы диапазона руководства в сочетании с принципом единоначалия необходимо:

«ввести дополнительные (промежуточные) уровни руководства;

• сформулировать дополнительные уровни иерархии и передать промежуточным руководителям часть прав и полномочий высшего руководителя вниз по вертикали.

Следует отметить, что руководство — это одно из центральных понятий в теории организации и управления, которое может быть определено[2]:

«либо как персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом (деятельность по управлению человеческими ресурсами в организации);

• либо как проявление лидерства в системе формальных отношений;

«либо как тип организационного поведения, обусловленный определенным должностным стасусом и предусматривающий властные полномочия.

Выделение руководства в особый вид управленческой деятельности связывается с его принципиальным разделением па управление деятельностью (главная составляющая деятельности менеджеров) и управление людьми (руководство). Под руководством часто понимаются также **отношения** между людьми, возникающие в процессе и по поводу управления. Следовательно, оборотной стороной отношений руководства являются отношения подчинения.

Отношения руководства персонифицируются в деятельности руководителей — должностных лиц, наделенных определенным формальным статусом и отвечающих за деятельность организации или ее подразделений. Они носят универсальный характер, поскольку в иерархии формальной организации каждый руководитель выступает подчиненным по отношению к вышестоящему должностному лицу. Однако возникает проблема признания власти и **полномочий** подчиненными. В связи с этим особую роль приобретает исследование природы власти, легитимности власти и авторитета (см. следующий пункт данной главы).

Следовательно, в современной теории организации и управления различают следующие виды руководства:

• прямое руководство — при помощи приказов, распоряжений, санкций за отклонения от программы, внешнего контроля за соблюдением предписаний;

• опосредованное руководство — апеллирующее к использованию механизмов Мотивации работников и контроля за результатом.

В ряде концепций (например, Г. Саймона, Р. Лайкерта) проблема диапазона руководства и вытекающие из нее последствия рассматривались как факторы, в конечном счете затрудняющие координацию деятельности организации. В социологии организаций данная проблема рассматривается через призму объема реально контролируемых руководителем отношений. Согласно этой логике, увеличение числа подчиненных на одну единицу ведет к квадратичному увеличению объема контролируемых отношений, что делает эффективный внешний контроль невозможным.

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 39.

[2] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. **161-**• 164.

Таким образом, предельное число подчиненных (или же границы контроля), которое в состоянии контролировать один руководитель, колеблется в зависимости от сложности деятельности, выполняющейся подчиненными, и уровня, который занимает руководитель в управленческой иерархии. На нижних уровнях организации, где руководитель имеет дело со сравнительно простыми функциями исполнителей, максимальное число подчиненных, которое он в состоянии реально контролировать, обычно определяется границами контактной группы и равно примерно 25—30 человек (малая группа). На высших уровнях управленческой иерархии оно не должно превышать 3—6 человек,

В теории организации разработана формула определения объема отношений (формула В. С. Грайкунаса), подлежащих контролю со стороны руководители в соответствии с увеличением числа подчиненных[1].

Формула Грайкунаса

В течение целого ряда десятилетий и в теории, и на практике использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы и составлены таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Более того, рекомендовалось,- чтобы количество работников, подотчетных одному руководителю, было строго ограничено. В организации каждый из руководителей ограничен временем, знаниями и умениями, а также максимальным количеством решений, которые он может принять с достаточной степенью эффективности. Если количество подчиненных увеличивается в арифметической прогрессии, то число потенциально возможных межличностных отношений между руководителем и подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Это происходит по той причине, что руководитель имет дело с тремя типами межличностых контактов:

• прямые двусторонние — это отношения между руководителями и конкретным подчиненным;

• прямые множественные — это отношения руководителя с двумя или более подчиненными;

• комбинация тех и других — это отношения между подчиненными.

Чтобы определить оптимальный масштаб (или диапазон) управляемости или контроля, было проведено большое количество исследований. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В. С. Грайкунасу, который в 1933 г. определил на основе данных таб. 8.1, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 — второго.

В. С. Грайкунас полагал, что, поскольку руководитель обладает ограниченной возможностью, он может координировать деятельность, связанную с данной работой, только нескольких подчиненных. Физически невозможно руководить многими людьми, поскольку между работниками существует дистанция, не позволяющая встречаться с каждым. Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Быстрый рост количества потенциальных взаимосвязей возникает в связи с ростом числа подчиненных. Решая вопрос об увеличении охвата (или границы) контролем, руководитель должен рас-

[1] См. подробнее; *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 243-246.
Мильпер Б. З. Указ. соч, С. 65—72.
Щербина В. В. Указ. соч. С. 207-208.

Таблица 8.1

Взаимосвязь между числом подчиненных и количеством контактов, с которыми имеет дело руководитель

Число подчиненных / Тип контактов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Первый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Второй	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Третий	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

Источник: Виханский О. С, *Наумов А. И. Менеджмент.* ***М.:*** *Гардарика, 1996.* ***С. 243.***

смотреть see потенциальные взаимосвязи, которые он может иметь с подчиненными, включая их частоту и интенсивность. Вопрос «сколько подчиненных должно быть у руководителя» в теории анализируется путем выделения ряда общих факторов, влияющих на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненными. Среди них[1]:

• требуемый контакт (например, конференция, совещание, личная встреча, консультация и т. п.);

• уровень образования и подготовленность подчиненных;

• способность общения.

Таким образом, формула **Грайкунаса** - это формула, наиболее часто применяемая для формального (математического) определения объема деловых отношений, которые должны контролироваться непосредственно руководителем. Она формализирует представления о возникновении проблемы границ контроля или диапазона руководства, По мнению В. Грайкунаса, предельный объем деловых отношений есть квадратная функция от числа непосредственно подчиненных руководителю работников и может быть определен на основе **специальной** формулы, предполагающей Упрощенный вариант определения предельного объема деловых отношений без учета их сложности.

В символическом виде формула Грайкунаса может быть представлена следующим образом:

$$F\text{-}A + B + C = n \times (2^n/_2 + n\text{-}1\%$$

где F — предельный для данной численности подчиненных объем контролируемых отношений;

n - число подчиненных;

A — предельное число прямых отношений;

B — предельное число перекрещивающихся отношений;

C — предельное число групповых отношений.

[1] См. подробнее: *Мильпер Б. З.* Указ, соч. С. 64-65.

Формула Грайкупаса используется для определения границ контроля и предельного объема контролируемых данным руководителем отношений с подчиненными. Она позволяет более обоснованно определять оптимальное число подчиненных, контролируемых руководителем.

Согласно этой формуле, максимально возможный объем контролируемых отношений при заданной численности подчиненных равен сумме предельного числа прямых отношений (прямых подчиненных), предельного числа перекрещивающихся отношений (отношений руководителя с каждой из потенциально возможных пар подчиненных) и числа групповых отношений (приказы и т. д.).

Увеличение числа подчиненных ведет в пределе к квадратичному увеличению объема контролируемых деловых отношений. За известным пределом возникает проблема функции контроля, которая заставляет, согласно логике классической школы, делегировать часть властных функций вниз по иерархии управления.

Сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т. е. сужение охвата контролем или границ контроля), порождает структуру управления, предопределяющую собой узкую высокую пирамиду. Если организации присущ большой охват контролем, она принимает форму «плоской» структуры.

В литературе[1] описана «модель охвата контролем», разработанная и использованная при формировании организационной структуры управления Локхидской ракетно-космической компании (США). Разработчики модели пришли к выводу, что следует рассматривать семь переменных при исследовании охвата контролем:

- свойство функций;
- географическую близость подчиненных;
- сложность функций;
- руководство и контроль, требуемые подчиненными;
- координацию деятельности подчиненных;
- планирование необходимых значений сложности и времени;
- помощь, получаемую от руководителя организации.

Когда важнейшие переменные взаимоотношения «руководитель—подчиненный» определены, каждому элементу модели придается определенный вес. Взвешивание отражает значимость каждого из факторов контроля. Наиболее важный фактор — это руководство и контроль с максимальным весом. Он отражает время, необходимое для руководства и контроля подразделений в организации. Каждая управленческая позиция оценивается, а взвешенным переменным контроля присвается очко. Очки суммируются, результат представляет собой индекс руководства. Общая сумма в результате очков отражает бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, больше объем контроля. Предложенный охват контролем был разработан для позиции руководителя среднего уровня управления.

Широкий охват контролем может быть очень эффективен при использовании высокообразованной рабочей силы, а узкий охват контролем — когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работы. Узкий охват контролем (или узкий масштаб управляемости) характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. В результате, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических **уровней.** Широкий масштаб управляемости имеет характеристики, противоположные узкому: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии управления.

[1] См. подробнее: *Микшер Б. З.* Указ. соч. С. 68—72.

8,2-2. Властный аспект функции контроля

1. Природа власти в организации

Власть в организации — это одно из центральных понятий в теории организации управления, широко используемое для характеристики принципа строения функционирования любой организации. Оно применяется для **обозначения**[1]**:**

«, по К. Марксу — способности людей (социальных групп, классов специальных органов) присваивать себе волю других людей путем ограничения их свободы;

по М. Веберу — отношений, возникающих в результате, с одной стороны, реализации этой способности, а с другой - готовности людей подчиняться распоряжениям;

по Т. Парсонсу, Р. Дарендорфу — фактической способности людей, групп, подразделений, отдельных ролевых позиций (роли статуса) или особых «сгустков ролей", создаваемых в рамках императивно координирующих ассоциаций, программировать и модифицировать поведение и деятельность других людей или комплексов ролей на основе системы определенных средств (правовых, экономических, психологических, социокультурных, силовых и т. д.) для достижения определенных целей;

• по Л. Урвику — проявления права или фактической способности людей, прежде всего должностных лиц (должностных позиций), обеспечивать «повиновение* других людей;

• по М. Фоллст - оно не связывает объем власти с местом работника в иерархии формальных отношений, а трактует его как результат выполняемых работником функций, конкретных заданий и ситуации, с которой он сталкивается. В предложенной ею модели (концепция совместной, или доминирующей, власти) власть в организации не связана с вертикальным иерархическим изменением структуры организации, причем она рассматривается как функция, имманентно присущая управлению вообще и неотчуждаемая от других функций управления.

В основе власти любого работника в организации отсутствует делегирование полномочий первым лицом, как это сформулировано у Л. Урвика, поскольку власть неотчуждаема от других функций управления. Властные полномочия уже заложены в структуре организации. Распределение власти и ответственности основано на интеграции управленческих функций всех подразделений в «единую, тотальную и гармонично функционирующую систему управления!.. Это дает возможность ввести представление об административной власти в современной организации как иллюзии;

• по Г. Саймону - умение принимать решение и побуждать других людей к соответствующим действиям. Власть в этом случае не обусловлена местом в иерархии, «о сама порождает иерархические отношения. Итог властных отношений заключается Свят ом, что одни люди играют роль руководителей, а другие- подчиненных;

• по Д. Макклелланду — власть в организации трактуется еще более широко; как Ритя1ательный «дефицитный и самоценный социальный ресурс», объект стрсмлений для всех (или многих) членов (групп) социальной системы или организации, ступающей в качестве источника конфликта, объекта конкуренции;

• по М. Крозье, Е. Фридбергу - власть трактуется как свойство, уже реально присущее в той или иной степени всем членам организации. Так, в концепции М. Крозье определяется «как отношение силы, где одно лицо может иметь большее влия-

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 27-28.

ние, чем другое, но никогда и никто не является лишенным всего объема влияния на других*; •.

• в классической школе формальное право на власть и фактическое признание подчиненными этого права за конкретным лицом практически совпадают. Власть трактуется как атрибут форм алы ю-ролевой позиции, что находит отражение в принципе «власть по средствам иерархии* в организации. Фактически власть *в* организации нарастает в соответствии с указанной логикой пропорционально формальному иерархическому статусу работника — А. Файоль, М. Вебер. Начиная с М. Вебер[a] (концепция харизматического господства) и в более поздних моделях организации (школа человеческих отношений, школа социальных систем), наряду с формальным правом на власть выделяется личностный аспект, подтверждающий претензии данного лица на власть в организации и обусловливающий фактическую возможность реализации этого права руководителем, что связано с признанием подчиненными данного формального права. Эти два аспекта легитимности власти реализуются в теории организации и управления как признание соответствующего права в системе формальных и неформальных организаций. Соответственно, выделяются два аспекта признания власти — формальный и неформальный авторитет.

Следует заметить, что, согласно западной традиции, власть в организации связывается с конвенциональной (условной) природой «общественного договора». Она трактуется как результат добровольного отчуждения части «суверенитета личности» и передачи ее прав определенному органу или должностному лицу для обеспечения необходимого уровня социального порядка или целедостижения. В марксистской традиции власть связывается с принадлежностью лица или группы лиц к определенному классу, выполняющему ведущую роль в условиях общественного разделения труда и в рамках исторически сложившихся экономических отношений.

Другим важным аспектом в понимании природы власти в западной традиции является проблема легитимности, обусловленная необходимостью должностного лица или группы лиц доказать свое право и законность претензий на власть.

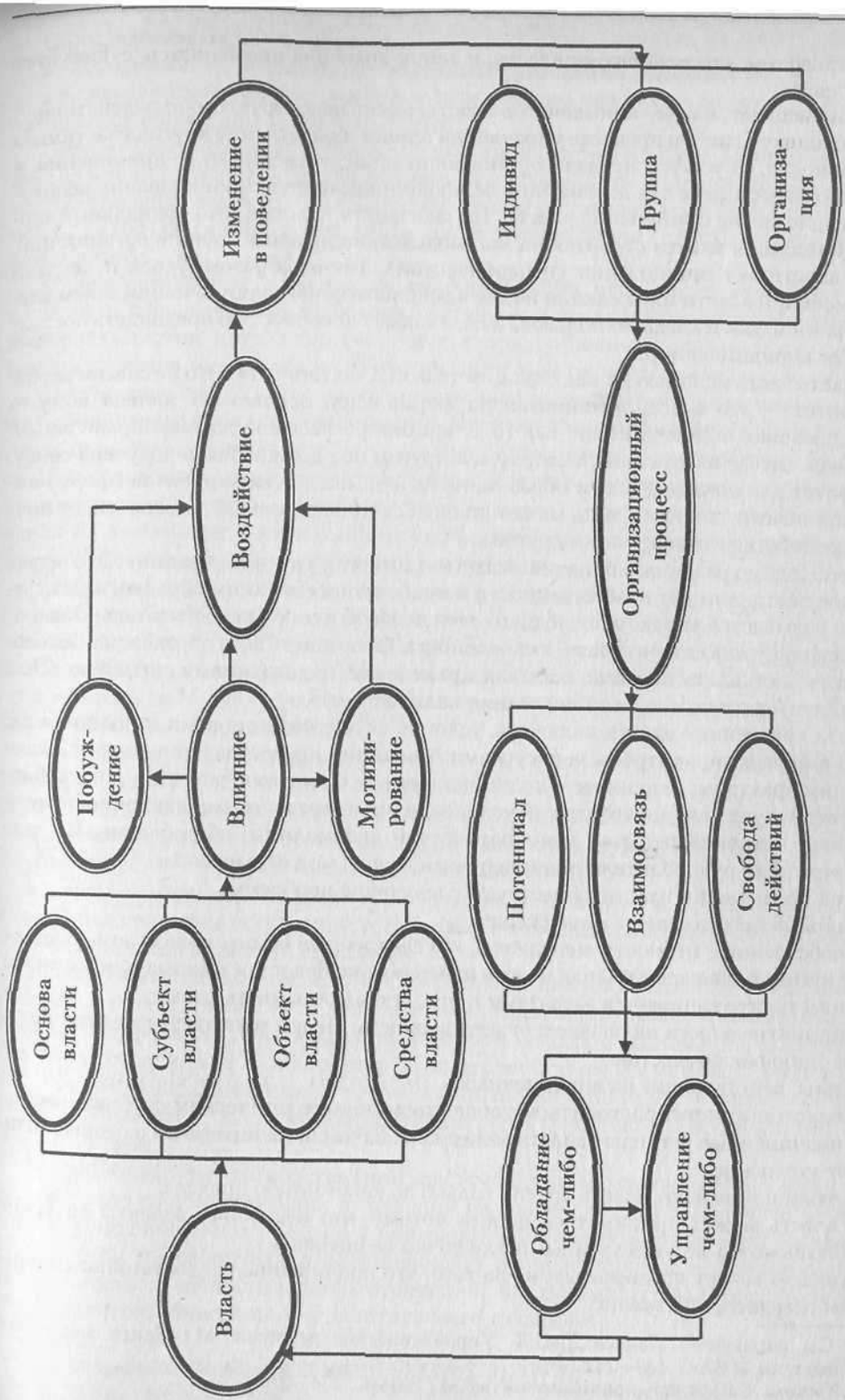
Еще одним аспектом взгляда на природу власти в западной традиции является рассмотрение аласти как одной из рядоположенных функций в рамках общественного разделения труда, что является результатом стремления к формализации и строгому нормированию власти.

В управленческой литературе[1] способность оказывать влияние на поведение людей называется властью, т. е. это возможность влиять на поведение других (рис. 8.7). Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно, только воздействуя па них определенным образом *или* влияя на них. При этом влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения, ценности и т. п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы до увольнения.

Власть, таким образом, может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

• власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;

[1] Например: *Вшанскцй О. С, Наумов А. И.* Менеджмент. М., 1996.
Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. М., 1992.



ик
влении организаци
по.

ия власти в
. 8.7. Конц

• между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимосвязь;

• наконец, тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Поскольку власть в процессе управления влияет на поведение других участников деятельности, то успех и неудачи организации зависят именно от ее применения. И во всех организациях для достижения ее эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. По своей сути власть — это социальный термин. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации и без власти нет организации (иерархической). Таким образом, успех и неудачи в применении власти или реакция на нее *а* основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда сю пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования[1].

Власть часто используют как синоним термина «авторитет*. Это не совсем верно. Авторитет — это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными, как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие, таким образом, не исчерпывает всех вариантов (форм) появления власти, так как власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого.

Необходимо различать понятия «власть» (authority) и «организации». Это право, которое неотделимо от ответственности и подотчетности. Таким образом, власть закона и называется «правом последнего слова». Наоборот, сила необязательно законна, поскольку она есть не право, а способность. Она может быть определена как способность заставлять явления, события происходить по заданному сценарию. Сила сосуществует с властью, если последняя наличествует[2].

База «источник» власти включает: условия осуществления роли и полномочий; место в иерархии; контроль за ресурсами; традиции, предоставление власти вышестоящим; факторы, связанные с подчиненными, — ожидания, желания и потребности; оценки, условия контрактов; обусловленность генетическими наклонностями - принятие авторитарной или демократической дисциплины; образование. На деле без признания руководителя подчиненными власти может и не быть.

При применении власти существуют следующие проблемы.

Силы, действующие на менеджера:

• собственные ценности менеджера, обусловленные самим обществом. В менее авторитарном обществе полная власть наверняка не будет достижима или желаема;

• власть ограничивается затратами и предоставляемыми льготами;

• принятие власти включает и ответственность. Не все менеджеры желают нести какие-либо обязательства.

Силы, действующие на подчиненных:

• некоторые могут расходиться с обществом по идеологическим соображениям;

• подчиненные уступают власти менеджера из-за своих интересов, которые зависят от мотивации;

• люди принимают власть других только до какого-либо предела;

• власть может приниматься просто потому, что некоторые аспекты ситуации представляются несущественными или точно не оценены;

• власть может приниматься из-за того, что подчиненные недостаточно сильны, чтобы изменить положение.

[1] См. подробнее: *Лафта Дж. К.* Управленческие решения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. С. 183-242.

[2] *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. М., 1984. С. 274-276.

Силы, действующие на ситуацию:

• участь может не приниматься в периоды длительных конфликтов;

• экономические условия, особенно перспективы занятости, могут сделать принятие власти более или менее спокойным.

Сила мсиджера зависит от тех же самых факторов, что и власть. Однако сила осуществляется через контроль над ресурсами, информацией и знаниями. Сила носит принудительный характер. Власть и силу можно рассматривать в виде отрезка прямой от (-100) до (+100), т. е. от незаконного употребления силы до законного принятия власти.

Менеджеры для достижения целей организации используют сочетание силы и власти, в зависимости от требований ситуации и стиля руководства. Но избыточное использование метода силы означает, что подчиненные долго не будут поддерживать действия менеджера и что организация имеет признаки «нездоровья».

Следует подчеркнуть, что легитимность власти способствует созданию устойчивого социального порядка в организации. Понятие «легитимные отношения» в организации предусматривает устойчивые и воспроизводимые взаимодействия руководства и подчинения в процессе контроля, базирующиеся на признании подчиненными права на власть за лицом, располагающим властью. Легитимность власти является одной из важнейших проблем институционализированных организационно-управленческих отношений и анализируется в контексте':

«либо проблемы исполнения приказов и распоряжений;

• либо проблемы авторитета руководства;

• либо проблемы институционализации деловых отношений в организации.

Из наиболее ранних фундаментальных разработок этой проблемы следует выделить концепцию М. Вебера о «трех типах господства». При рассмотрении господства как синонима понятия власти он:

• во-первых, попытался отделить ситуативные отношения подчинения при нелегитимной власти (подчинение, построенное па интересе или принуждении) от устойчивой и воспроизводящейся системы легитимных отношений;

• во-вторых, указал на готовность людей к подчинению как на предпосылку формирования устойчивых легитимных отношений;

• в-третьих, показал, что существуют три идеальных типа и, соответственно, три возможных принципа построения устойчивых и законных отношений власти: харизматический, традиционный, легальный.

При харизматическом господстве (или власти харизмы) источником легитимной власти выступает признание за конкретным человеком (группой), претендующим на власть, со стороны людей, готовых подчиняться, особых в данном обществе качеств вождя, руководителя и т. д. Характер осуществляемой им деятельности связан с радикальными инновационными, творческими актами, иногда с революционными преобразованиями. Власть носителя харизмы базируется на его неоспоримом личном авторитете.

Традиционный тип господства (или власть традиции) означает построение и воспроизводство соответствующих отношений па основе традиции. Отношения руководства и подчинения строятся, исходя из принципа взаимоотношений господина и слуги (или руководителя и подчиненного) и признания наследственных прав. Легитимность и воспроизводство отношений предполагают взаимное признание норм принятого поведения, соответствующего традиции.

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 89-91, 77-78.

Легальное господство (или власть должности) связано с формированием штаба особого типа **(профессиональная** бюрократия), **построенного** па рациональных **основаниях и** по принципу профессиональной **компетенции** и состоящего из ведомств, укомплектованных **профессионалам и-управленцам и.** Этому типу господства соответствуют носители нael едет венной, **назначенной** или выборной **власти** (например, владелец фирмы, директор) и представительные органы (например, совет акционеров фирмы, совет директоров). Его **функционирование** регулируется формальными правилами, процедурами **и** целесообразностью, отношения компетенции строго обозначены, а отношения руководства и подчинения внутри ведомств строго нормированы. М. Вебср рассматривал легальное господство как самый **эффективный** тип из всех созданных человечеством, **и** соответствующий требованиям западного капитализма.

Проблема легитимности власти является одной из центральных п в современный теориях конфликта, описывающих логику изменений и функционирования социальных систем. Природа конфликта между двумя принципами утверждения власти (власть должности *а* власть компетенции) исходит из принципиального различия двух оснований власти:

• па основе принципа официальной компетентности, обусловленной формальной должностной **и** профессиональной позицией работника или участника организации[1];

• па основе принципа технической компетентности, т. е. реальной способности и готовности работника решать задачи определенного типа.

С учетом представлений о двойственности природы организации и, следовательно, двух моделей организации (естественной **и** рациональной), предложенных А. Гоулдпером **(Gouldner** А.), это различие модифицировано, и установлено два основания власти:

• па основе принципа юридического права пли традиции (например, власть высшего администратора);

• на основе принципа компетентности (например, власть узкого функционального специалиста).

Противоречие между двумя этими принципами, по мнению А. Гоулднсра, состоит в том, что руководители высшего уровня *в* централизованной структуре, не обладая необходимыми специальными знаниями (или властью знания) и технической компетенцией для опенки качества проектов решений, подготовленных функциональными специалистами, имеют юридическое право давать заключения и принимать решения о целесообразности их реализации. В этих условиях названное противоречие приобретает вид позиционного конфликта между линейными и функциональными руководителями.

Нарушение принципа комплектования властных структур по компетентности А. Гоулдпер рассматривает как нормальное явление и неизбежную дисфункцию. Ее **проявление** особенно заметно в практике подбора управленческого персонала высшего уровня, основанного на использовании одновременно двух взаимоисключающих принципов: **принцип** компетентности **и** принцип права.

Исследование поведения руководителей организации касается существования двух видов власти[1]:

• получаемой в связи с занимаемым постом (должностью) власти-полномочий,

• возникающей из личных возможностей власти-авторитета.

Власть-полномочия предполагает законное право руководителя побуждать, даже принуждать других делать то, что считается важным. Данная власть дает руководителю Право принуждать, наказывать пли поощрять **индивидов,** пытаясь достичь **поставленных целей.** Ключевое понятие здесь — «законное право*, оно **официально дается**, руководителю организацией пли группой, позволяя ему вести себя так, чтобы **достигать** цель организации. Другой взгляд па власть-полномочия состоит и том, что она может быть взята ПЛИ присвоена любыми способами.

Таким образом, основное отличие власти-полномочии от **власти-авторитета** заключается именно в способах, которыми они достигаются. Власть-автор и тег — **это способность** индивида побуждать, увлекать других, убеждать и ободрять их на **достижение** особых целей или па особую деятельность; это способность влиять па других **и** мотивировать их. В то время как власть-полномочия или берется силой, или присваивается организацией (группой), власть-авторитет не берется. Она **не** может быть взята. Она присваивается индивиду группой, которая затем позволяет индивиду вести се к достижению цели и успеху.

Власть-авторитет дастся как своего рода вознаграждение тем, кто станет **подчиненными** или последователями, даже если изначально все вовлеченные в этот процесс были равными. Еще одна особенность власти-авторитета состоит в ее способности выстаивать и оставаться неизменной перед лицом **власти-полномочий и** власти-авторитета других **людей.**

Наиболее успешные руководители в бизнесе и **других** сферах имеют вкус к развитию И использованию авторитета, даже если им даны формальные полномочные возможности. Тем не менее они сами порождают власть-авторитет **и** находят ее намного более эффективной для достижения целей организации. Проблема с авторитетом, однако, заключается в том, что он переменчив и хрупок. Он может быть отобран у руководителя легче, чем передан ему вначале. Руководители бизнеса, пользующиеся большим уважением, по-видимому, организуют свою деятельность в рамках пяти типов взаимоотношений. Эти взаимоотношения высоко интегральны, **включены** в их личный успех, успех организации, создание и управление их собственной властью. Они могут быть представлены следующим образом:

• взаимоотношения с собой — такие руководители интроспективны; они знают себя весьма хорошо;

• взаимоотношения с другими — успешные руководители умеют устанавливать хорошие, позитивные связи с другими;

• взаимоотношения с организацией — эти руководители идут вровень с развитием их организации или группы;

• взаимоотношения с бизнесом — такие руководители очень много знают о своем бизнесе — что бы это **ни** было;

• взаимоотношения с сообществом — такие руководители находят время, чтобы Дать **что-нибудь** своему сообществу или обществу в целом, чтобы работать с другими, особенно менее удачливыми.

Руководители, которые формируют, используют **и** сохраняют перечисленные пять типов **взаимоотношений,** создадут власть-авторитет, которая обеспечит **им** непрерывный успех во главе организации.

2. *Управленческие полномочия*

Масштабы полномочий зависят от сложности и **разнообразия** решаемых проблем. Чем больше и сложнее проблемы, тем значительнее должны быть полномочия. **Определение** и делегирование полномочий — одна **из** важных проблем эффективности функционирования предприятия. Распределение полномочий — это предоставление прав и **обязанностей** работникам **в** соответствии с занимаемым местом на

[1] См. подробнее: Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. Дубна, 1097. С. 48—58.

иерархической лестнице. Полномочия должны быть четкими, достаточными для рЯшепия поставленных задач; они должны быть увязаны с полномочиями тех лиц с которыми приходится сотрудничать[1].

Делегирование — это передача руководителем части своих полномочий подчинен.ным, т. к. руководитель не в состоянии решать все возникающие проблемы, котопыт-входят в круг его служебных обязанностей, поскольку их слишком много, они разнс образны и специфичны, а знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены

Каждый элемент структуры управления организацией — подразделение или отдельная должность — является носителем определенных управленческих полномочий, т. с. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять тс или щЯ действия в интересах организации.

В организации выделяется несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Суть распорядительных полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются Эти полномочия могут быть линейными и.функциональными.

Рекомендательные полномочия заключаются Б ТОМ, ЧТО ИХ обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше решить тот или иной оопрос. Но в отличие от предыдущего случая эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и пр.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, которые наделяются данными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Наконец, согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

При распределении управленческих полномочий необходимо учитьшать следующие обстоятельства:

во-первых, полномочия должны быть достаточными для достижения стояиШ-[4] перед данным субъектом целей, которые являются, таким образом, но отношению к ним первичными, определяющими их необходимый объем;

во-вторых, полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодополнение[11] сбалансированность системы управления, а следовательно, и ее эффективное фУ"к' циопирование. Если бы полномочия перекрывались или, наоборот, не охватывали всех необходимых проблем, нужного эффекта достигнуть бы не удалось;

[1] *ЛафтаДж. К.* Управленческие решения. С. 194-108.

в-третьих, линии полномочий в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает полномочия, кому их передает, перед кем отвечает и кто должен отвечать перед ним;

в-четвертых, за исключением особо оговоренных случаев разделения полмомочий, они полностью передаются исполнителю только одним руководителем;

в-пятых, исполнители обязаны самостоятельно решать все проблемы, не выходящие за пределы их полномочий, и нести перед руководителем полную ответствен:тость за свою деятельность и ее результаты. Полномочия распределяются не всегда равномерно.

Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на единоначалии, в соответствии с которым полномочия принимаются из рук только непосредственного руководителя и перед ним осуществляется вся полнота ответственности. Распределение полномочий и управление «через голову» недопустимы, ибо это ведет к разрушению основ власти.

В то же время в отдельных случаях встречается иной подход к распределению полномочий — система множественного подчинения (или поглощения) полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель, передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления, что в предыдущем случае считается недопустимым.

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации.

Факторы, уменьшающие степень децептрлизации управления организацией:

- степень унификации (желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации);
- размер предприятия;
- философия менеджмента (авторитарная или демократическая структура управления);
- наличие подходящего руководителя;
- использование приемов контроля (чем выше возможности контролирования, тем достигается большая степень децентрализации);
- характер деятельности организации (географический масштаб);
- влияние внешней среды (например, политика правительства в области ценообразования, доходов и т. д. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией).

К преимуществам централизованного управления относятся:

- лучший контроль за деятельностью организации;
- возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
- устранение дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
- более эффективное использование ресурсов.

Недостатками централизованного управления являются:

- рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документооборота;
- задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
- решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией па производстве.

3. *Обоснование правомочности контроля*

Выбор оптимального решения не может быть осуществлен вне рамок основного смысла существования и функционирования организации: для нормального функ-

ционировапия **деятельности** организации система рационального выбора решения должна основываться на закономерностях, выявленных самим ходом процесса разработки и реализации управленческого решения, где инстанция, принимающая решение, осуществляет не только размещение ресурсов в соответствии с индикаторами рынка, по также и выбор структуры, предназначенной учредить власть, узаконить неравенство возможностей участников организации п принятии решений, обосновать правомочность контроля над участниками[1].

Целенаправленное функционирование и развитие экономической организации осуществляется с помощью иерархических организационных систем управления. С точки зрения это организации вписывается в организационную структуру, которая объединяет участников между собой и моделирует их выбор. Коллективный характер действия, состоящий из совокупности альтернативных действий, меняет природу этого выбора: всякий выбор выступает в контексте, созданном отношениями власти **и** иерархии, что укрепляет механизмы контроля реализации данного выбора. Кроме того, коллективный характер сопровождается по необходимости установкой процедуры выбора, введением совокупности правил, более или менее формализованных.

Власть охватывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру, и решения субъекта управления реализуемы в пределах его власти. Нахождение объекта управления в пределах должностной или личной власти субъекта управления — необходимое условие исполнения решения. Так, переходная экономика характеризуется высокой степенью «размытости» власти, большим влиянием личной власти, несовпадением области власти должности и области личной власти. Вследствие этого возникают конфликты между различными субъектами власти. При этом объекты власти (или объекты управленческих решений) испытывают противоречивые воздействия и, но существу, становятся элементами своеобразной «размытой и динамичной матричной системы управления». Эти объекты также испытывают постоянный стресс, вынуждены лавировать между задачами управления и обеспечением самосохранения. Тем не менее нельзя понять и объяснить процедуры выбора **и** варианты выполнения решений, не принимая во внимание того, к чему они относятся, т. с. объектов решений: существенная часть решений относится к самой организации и должна трактоваться как реакция на сигналы институциональной системы менеджмента па макроуровне (в частности рынок и государство), но одновременно и как ответ на взаимодействие участников самой организации. Известно, например, что в больших организациях основная часть решений, связанных с выбором, касается правил взаимоотношений между членами организации. Эти решения являются прежде всего:

- структурными;
- решениями по предоставлению прав;
- о назначении;
- о распределении затрат.

В этом сложном комплексе решений в значительной мере и заключается смысл существования организации: она выполняет миссию уменьшения такой сложности, в частности, используя власть и иерархию, которые выступают как внерыночные средства координации, призванные упорядочить комплекс решений. Именно в этом состоит ценность власти для организации.

Важно различать отношения власти и иерархии. Иерархия предполагает субординацию полномочий в принятии решений, она устанавливается в рамках строю

[1] См. подробнее: *ЛафтаДж. К.* Управленческие решения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. С. 205-241.

определенных обв[ественных связен. Этого нельзя сказать о власти, которая может ш1кпуть путем делегирования полномочий в принятии решений в результате „ростого соглашения. **Существование** иерархии обязательно сопровождается отношениями власти, но обратная зависимость бывает не всегда. Иерархия — это естественная форма управления сложными объектами различной **природы, позволяв** ющая организовывать совместное функционирование разнородных элементов, составляющих эти объекты, для достижения общей цел». Иерархическое управление свойственно всем целенаправленным системам. Структура иерархии управления определяется масштабом организации, функциональным многообразием се элементов, особенностями воздействия окружающей среды **и** возможностямп людей принимать решения в сложных ситуациях.

Власть способна создать объект согласия ппутрп организации, что проявляется главным образом, в возможности «сделать выбор вместо,..». Здесь речь идет о фундаментальной характеристике экономической организации (начиная с самоуправляемого кооператива вплоть до жестко централизован!ioii **бюрократической** системы). Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право **принимать решения.** Иерархия организации определяет порядок соподчинения подсистем и элементов в системе управления организацией, распределения управленческих **функций** и ответственности. Жизнедеятельность подобной структуры осуществляется за счет информационного обмена между подсистемами и элементами как по вертикали, так и по горизонтали. Процесс взаимного обмена информацией но вертикали и горизонтали иерархии образует прямую и обратную связь в системе управления. Понятия «степень свободы* (т. е. нижестоящий элемент структуры свободен в своих решениях в рамках поставленных ему сверху задач и **ограничений)** и «прямая **и** обратная связь» являются фундаментальными и теории управления организацией, поскольку их содержание определяет сущность и качество управления.

Осуществление власти в рамках организации, снабженной системой **стимулирования,** — это мощное средство координации **действий** участников и, следовательно, особенно эффективный инструмент принятия решения. I Io оно сталкивается с ограничениями, весьма жестко связанными с утверждениями власти и иерархии. Эти ограничения кристаллизуются в проблеме контроля (рис. 8.8). Б работе[1] контроль — это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли ого решения **и** не нуждаются ли они в известной корректировке. Слово «коптроль», как и слово «власть», рождает прежде всего отрицательные эмоции и для **многих людей** означает ограничение свободы личности. Один из аспектов контроля действгелыо состоит и обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих ^Ред организации и **заставляющих** каждого вести себя строго **дисциплинированно,** — означало бы упустить из виду основную задачу управления. Контроль очень важен, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и т°> что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют паправлс-ниис ее деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя **вы-п"Лнение** работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самоц сущности всякой организации. Это и дало основание П.Друксру заявить: «]контроль и Определение направления — это синонимы».

[1] *Мескои М. Х. и ilp.* Указ. соч. С. 389-425.

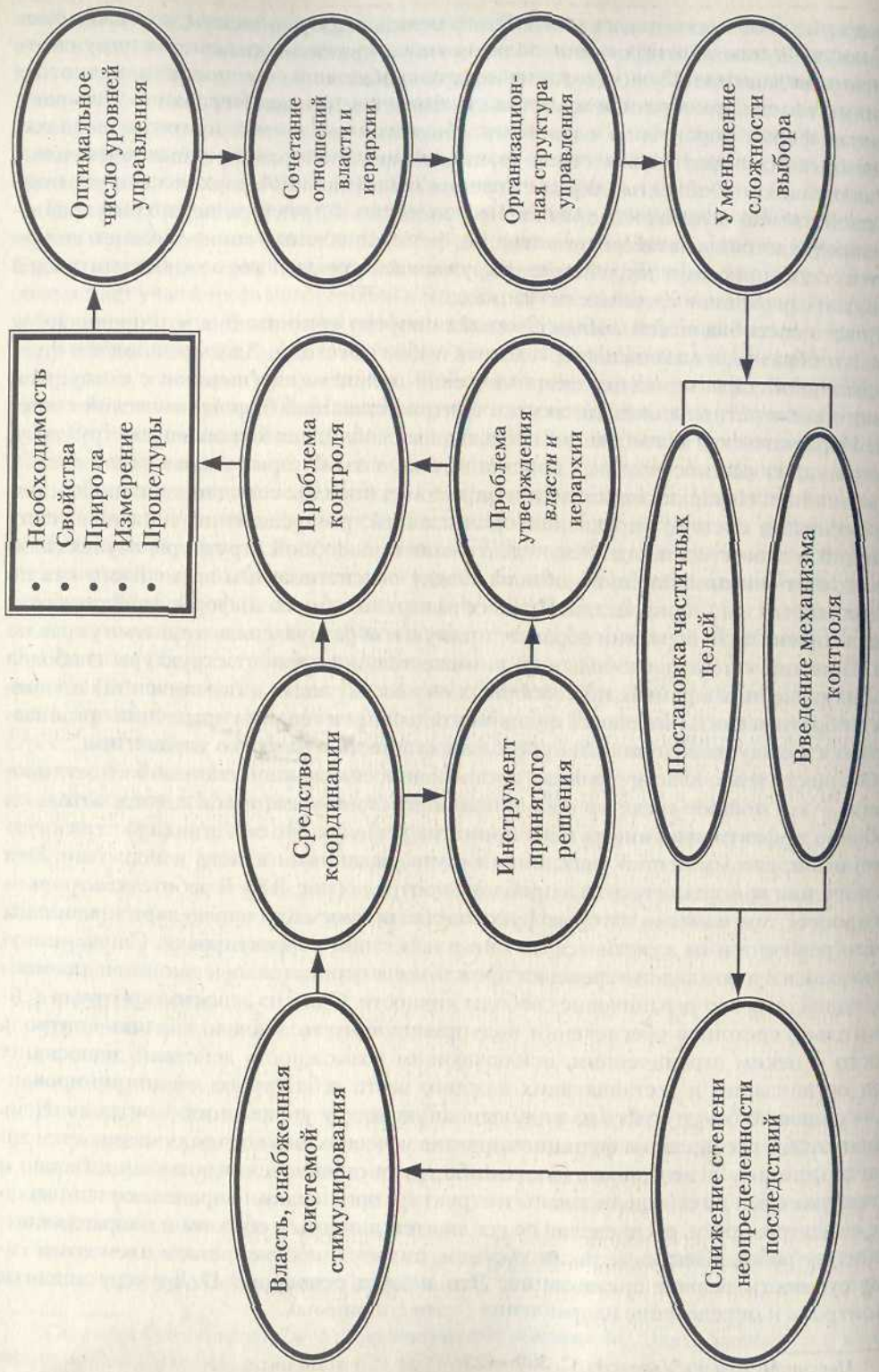


Рис. 8.8. Проблема контроля и власти, снабженной системой стимулирования

С одной стороны, процесс контроля — это установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов. С другой стороны, это отслеживание хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. **Именно** результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее **решения,** если отклонения в ходе **реализации** принятых ранее **решений** значительны. Основная **причина** необходимости контроля — неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. Между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежны некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется па основании того или иного видения ситуации, той или иной **модели** ситуации, которая всегда является- неполной. Это **справедливо и** для решений, содержащих элемент риска. Точно так же именно система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности. При этом любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эфективно действующей системы контроля (рис. 8.9).

Если контроль понимать как совокупность процедур, которые должен использовать начальник по отношению к подчиненным, чтобы обеспечить свое главенство в принятии решений и добиться их выполнения, тогда возникают вопросы: какова природа механизмов контроля, которыми располагает организация, в частности в рыночной экономике, каковы критерии ее эффективности?

Природа механизмов контроля обусловлена характером иерархической структуры организации: жестко централизованный порядок в виде пирамиды контролирует цепочку принятия решений не так, как система групп-команд, основанная па согласии и сотрудничестве участников. Что касается измерения эффективности, то **последняя** зависит не только от характеристик иерархических отношений в организации, но и от механизмов стимулирования, а также от системы ценностей, принятых участниками. При этом оптимальное число уровней **управления** в иерархической организации, по мнению С. Уильямсона, зависит главным образом от рассеяния контроля, мерой которого выступает количество подчиненных, зависящих от начальника, от доли рабочего времени, которую подчиненный должен затратить, чтобы выполнить распоряжения своего непосредственного начальника, и от разницы в зарплате между иерархическими уровнями.

Сочетание отношений власти и иерархии **и** использование процедур контроля способствуют определению структуры организации, а следовательно, **определению** условий, при которых принимаются и выполняются управленческие решения, (рис. 8.10).

Проблематика власти в организации кристаллизуется в вопросе управляемости, так как управление, в каких бы масштабах оно пи осуществлялось, зависит от объема и характера власти, которые раскрываются с помощью такого критерия, как управляемость. Управляемость — это реакция подчиненного, управляемого объекта, группы, подразделения, коллектива на воздействие со стороны управляющего органа или системы управления в целом. Реакция на воздействие, управленческое решение может быть различной[1]:

• бездействие, противодействие (скрытое или явное), формальное действие (без Инициативы, сосредоточения усилий и т. д.);

• **восприимчивое,** инициативное действие, энтузиазм (стремление выполнять эаДание *а* срок **и** качественно).

[1] См. подробнее: *Беляев Л. А., Короткое Э.М.* Системология организации. М., 2000. С 114-120.



Рис. 8.9. Характеристика функции управленческого контроля

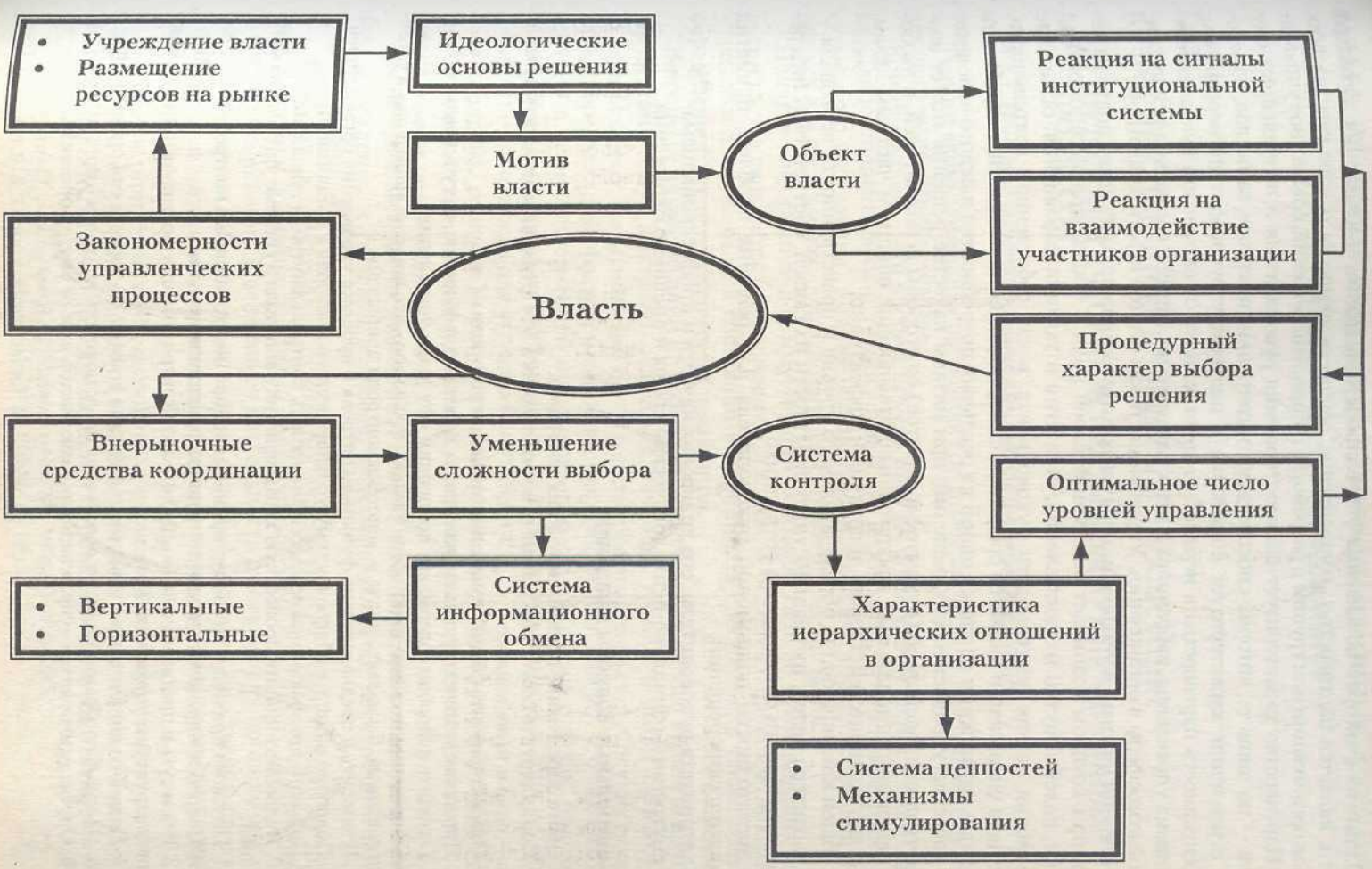


Рис. 8.10. Функция власти *в* процессе управления

Одним из факторов повышения управляемости, а значит, и изменения характера власти, является партнерство — управление, осуществляемое на основе участия всех членов организации или группы в разработке и принятии решений, совместное управление. Партнерство характеризует взаимоотношения руководителя и подчиненных ему людей — но лишь те, которые способствуют интеграции интересов, замыслов, намерений, стремлений, характеризует понимание и поддержку руководителя персоналом. Эффективность партнерства в немалой степени зависит от авторитета руководителя, механизма управления, избранного и используемого им, целей и социально-психологической атмосферы в организации. Управляемость как фактор власти зависит от;

• степени участия в управлении ведущих сотрудников организации (подразделений), при котором возникает понимание своей роли в общем процессе движения к цели, целей и путей их достижения, стратегии и тактики управления, осознание управления не как деятельности руководителя, а как собственной деятельности. Участие в управлении является средством самоутверждения личности, потребность участия в управлении является одной из реальных потребностей каждого человека;

• качества управленческих решений: при низком качестве решения может возникнуть противодействие (открытое и скрытое) со стороны исполнителей, и наоборот, решения рациональные, продуманные, отвечающие общим и частным целям, вызывают желание действовать энергично и эффективно;

• общей квалификации, образовательного уровня и нравственности персонала;

• характера целей, их реальности, конкретности их связей, соответствия интересам и потребности большинства сотрудников;

• достаточности полномочий руководителя для решения проблем, принятия управленческих решений;

• авторитета руководителя, его лидерских качеств и профессионализма;

• внутренней социально-психологической среды и внешнего окружения.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «функция контроля»,
2. Сормулируйте свою точку зрения относительно того, что функция контроля и функция учета — одно и то же понятие.
3. Охарактеризуйте общую концепцию функции контроля.
4. При каких условиях функция «контроль* переходит в функцию «регулирование»?
5. Опишите подробно содержание концепции «функция управления».
6. Сформулируйте свою точку зрения относительно того, что понятие «контроль» *в* управлении следовало бы назвать иначе — «система контроля прибылен!".
7. В чем суть и предназначение функции контроля и процессе управления организацией.
8. Подробно опишите общую систему управленческого контроля в организации,
9. По каким признакам можно классифицировать контроль внутри организации?
10. Подробно опишите процессную характеристику контроля в системе управления opia-пизацнеп.
11. По каким причинам возникает организационная необходимость в контроле?
12. Подробно определите понятие «границы функции контроля».
13. 13 чем суть и предназначение «модели охвата контролем» при формировании оргаяиза иконной структуры управления?
14. Подробно опишите властный аспект функции контроля в управлении организации.
15. Из каких соображений будет обоснована правомочность контроля в организации <
16. Определите понятие «управляемость» как фактор власти внутри организации.

РАЗДЕЛ IV. КОММУНИКАЦИОННЫЕ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЛИДЕРСКИЕ ПРОЦЕССЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Гдава 9

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

9.1.1. Понятие и формирование коммуникационных процессов

Термин «коммуникация* происходит от латинского слова «communication, означающего «сообщение», «связь».

Коммуникация — это процесс обмена информацией между двумя **и** более людьми. Для выполнения всех функций управления необходимы принятие решений (как суть самого управления), а также обмен информацией для выработки решений, понятных для всех членов, подразделений и окружения организации.

Понятие **информации** и коммуникации взаимосвязано, но коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается. При коммуникации ее участники должны быть в состоянии воспринимать сообщение, а также обладать определенной степенью взаимного понимания.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и целые организации. В первом случае коммуникация **носит** межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, восприятий, отношений и т. п. от одного лица другому в устной, письменной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в организации[1]:

• во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий;

• **во-вторых,** межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся непосредственностью и двусмысленностью.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными[2]. Оперативная деятельность руководителя организации отличается от его деятельности по принятию решений. Эти **два** существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации.

Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою Работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Коммуникации в организационном контексте включают

[1] *Бихапский О. С, Наумов А. И.* Менеджмент. М, 1996. С. 294-295.
Мкгынер Б. З. Теория организаций. М,, 1999., С. 139.

взаимодействие между людьми. Организационная коммуникация — это процесс, с помощью которого руководители **развивают** систему **предоставления информации и** передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным **индивидумам и** институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по **всей** вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую **информацию.**

Коммуникации рассматриваются как явление и как процесс[1]. Как явление коммуникации **представляют** собой установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми с рамках организаций соответствующих **организационных** форм. Как процесс коммуникации отражают принципы и закономерности отношений между людьми? Эти отношения могут характеризоваться либо полной поддержкой коллег, руководителей или подчиненных, либо наличием **противоречий между** ними (рис. 9.1).

Коммуникация может быть определена как процесс передачи **эмоциональной?** или интеллектуального содержания[2]. В новой обстановке коммуникация обрела огромное значение, потому что именно эта обстановка определяет **хозяйственное** развитие и предпринимательство. Технократический менеджмент прошлого стремился сохранить свои корпоративные цели, миссии и планы развития в строжайшем секрете. Сегодня, напротив, открытость зачастую становится чрезмерной. Коммуникация приобрела значение для делового развития в силу двух причин:

• во-первых, руководители получают информацию посредством общения со своим окружением и внутри своих организаций. Удивительно, по нередко пути эффективного развития могут быть найдены внутри самой организации;

• во-вторых, коммуникация представляет собой, пожалуй, наиболее действенный инструмент достижения высокой эффективности разрабатываемой стратегии менеджмента.

Коммуникация подразумевает двусторонний поток информации, когда одна сторона и получает информацию, и отвечает па нее незамедлительно или по прошествии какого-то времени. При передаче информации, исходящей от высших уровней управления, необходимо обеспечить;

• высокое качество сообщения как по форме, так и по содержанию;

• выбор достойного посредника для передачи сообщения.

При передаче стратегически важного сообщения разным группам адресатов следует соответствующим образом варьировать формулировки. Обычно руководитель исполнительного аппарата управления выступает более достойным дублером, способным выполнить задачу, непосредственно возложенную па ведущего работника. Формы обрашения могут быть различными — от энергичных лозунгов до обширных подробных документов. Один из способов сделать стратегию организации понятной — перевести ее в оперативные термины.

Если управленческая миссия нацелена на создание конкурентных преимуществ и модернизацию продукции, то суть организационных перемен становится значительно яснее. Это относится и к осуществлению перемен в организационной структуре н инвестиционной политике **При** приобретении и продаже предприятий, к изменению в структуре издержек и капиталовложений, а также к сдвигам в философии менеджмента и пересмотру рынков сбыта п целевых установок. Таким образом, эффективность коммуникации **МЬжио** повысить путем предоставления более или менее по-

[1] *Смирнов Э. А.* Основы теории организации. *М.,* 2000. С. 108.

[1] *Карлоф Б.* Делошя стратегия. М., **1991,** С. 55—58.

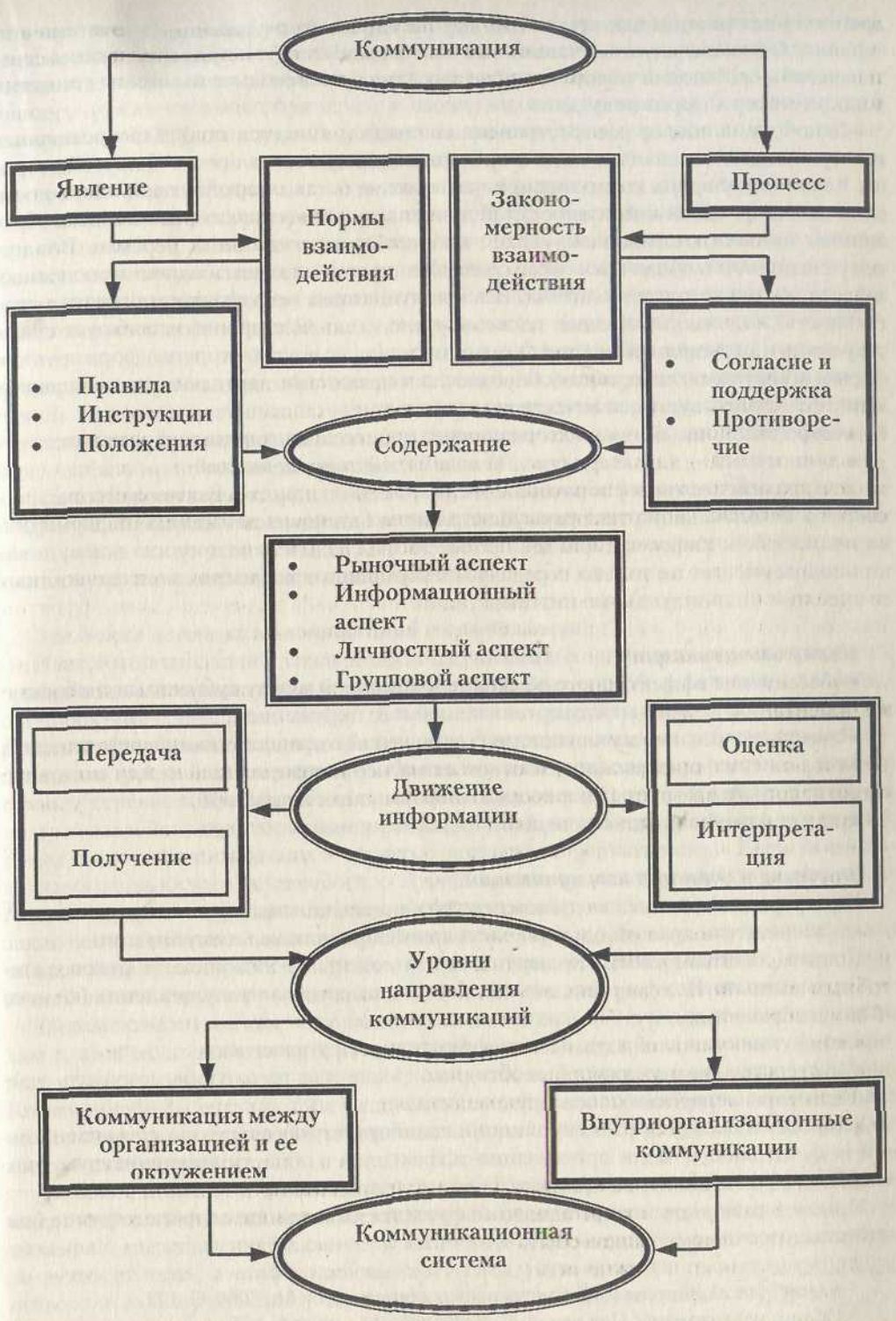


Рис. 9.1. Методология исследования коммуникаций в организации

дробной информации одной и той же группе адресатов в различные временные **IIHJ** тервалы. Однако следует поставить жесткие барьеры на пути приукрашивания стратегичсских сообщений риторическими фразами, что невольно вызывает сомнения в искренности авторов документа.

Одной из наиболее распространенных ошибок является практика чрезмерных коммуникаций, осуществляемых и неподходящее для этого время. С другой стороны, в настоящее время коммуникация располагает богатым арсеналом средств, но ни одно из них по своей действенности не может сравниться с непосредственным обращением личности, символизирующей процесс организационных перемен. Вот почему способность общаться — коммуникабельность — является одним из основных качеств настоящего руководителя. Без коммуникации невозможна совместная деятельность, а также управление, поскольку оно, с одной стороны, использует существующиеи сложившиеся формы коммуникации, а с другой стороны, формирует те! формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и управление ею. Существуют два аспекта коммуникации[1]:

• информационный — характеризующий процессы движения информации;

• личностный — характеризующий взаимодействие личностей.

Эти два аспекта теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммупикация подразумевает не только передачу и получение информации, по и личностные ее оценки и индивидуальные интерпретации.

Цели коммуникации[2]:

• обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления, а также между организацией и ее окружением;

• совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

• создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;

• регулирование и рационализация информационных потоков.

Значение и функции коммуникаций

Коммуникации важны для руководителей организации по следующим принципам[3]:

• руководители тратят большую часть своего времени па коммуникации.

Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75—95% времени руководителей организации. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

• коммуникации необходимы для эффективности управления;

• мастерство коммуникаций необходимо также для того, чтобы выразить действительность авторитета и воли руководителя;

• хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она, вероятно, эффективна и во всех других видах деятельности.

Принято различать четыре основные функции коммуникативности *в* группе шл организации в целом:

[1] *Беляев А. А., Короткое Э. М.* Системология организации. М„ 2000. С. **132.**

[2] **Общий** менеджмент / Под ред. А. К. Казанцева. М., 1999. С. 185.

[3] *Мильер Б. З.* Указ. соч. С. 139-140.

• контроль и мотивация. Коммуникативность контролирует поведение членов группы различными способами. В организациях существует иерархия и формальная подчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят впервые обратиться к своему непосредственному начальнику или привести свои действия в соответствие со стратегией организации, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она способствует мотивапии доведения до работников, что должно быть сделано, как улучшить работу и т. д.;

• эмоциональное выражение и информационное обеспечение. Для большинства долей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, осуществляемая в группе, является тем механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению чувств и позволяет удовлетворять социальные потребности. Существенное значение имеет и та функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять информацию, необходимую индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи данных для идентификации и оценки альтернативных решений.

Ни одна из этих функций не имеет приоритета перед остальными. Для эффективного функционирования группа должна осуществлять контроль над своими членами, побуждать их к деятельности, обеспечивать средства для эмоционального выражения чувств и выполнения социальных задач.

Эволюция понятия коммуникаций в организации

В теории организации и управления коммуникации в организации рассматриваются прежде всего как предпосылка принятий решений и как способ существования и функционирования социальных систем[1]. Коммуникации рассматриваются как средство достижения устойчивого взаимодействия, модификации поведения работников или социальных групп, как элементы процессов передачи информации, системы каналов связи, обеспечивающие обмен информацией и опосредующее ее содержание в процессе подготовки и исполнения управленческих решений, а также как источник искажений, помех и шумов, возникающих в процессе передачи информации и др. Коммуникации в организации являются также основой формирования, воспроизводства и изменения организационной структуры. На ранних стадиях исследований коммуникаций в организации исследователи сосредоточили внимание па однонаправленном процессе передачи информации от источника к получателю и единичном акте коммуникации. Процесс обратной связи и структуру коммуникаций, как правило, они не рассматривали.

Первые работы в области формальных коммуникаций принадлежат представителям классической школы управления. Одним из первых, кто попытался сформировать принципы деловых формальных коммуникаций в организации, был А. Файоль. коммуникации в организации выступали в виде однонаправленного акта передачи информации по иерархической вертикали формальной структуры. Согласно принципам коммуникации:

• с одной стороны — предписывалась необходимость использовать все формальные иерархические звенья при передаче информации, запрещалось прерывать линии коммуникации и «перепрыгивать» при передаче информации «через голову непосредственного Руководителя», а также требовалось, чтобы устройство системы коммуникаций позволяло любому работнику передавать сообщение вверх или вниз по иерархии;

[1] *Щербина В. В.* Социальные теории организации. М., 2000. С, 64—65.

• ас другой стороны — допускались наиболее короткие **взаимодействия** между работниками **разного** функционального назначения, по находящимися на одном иерархическом **уровне** Л. Файолем была также впервые сформулирована проблема «информационной перегрузки» и «закупорки **каналов информации»,**

Новый **этап** в изучении структуры коммуникаций в **организации** снизан с проблематикой неформальной системы коммуникаций. Представители школы человеческих отношений (Э. **Мэйо,** Д. МакГрегор, Р. Лайкерт **и** др.)

• во-первых, обратили внимание на то, что коммуникации в организации не ограничиваются **официальными** (формальными) сообщениями;

• но-нторых, указали на важную роль **неформальной** структуры отношений D организации **дедовых** коммуникаций **и** на двусторонний характер коммуникаций.

Важная роль формальных коммуникаций при передаче **деловой информация** подчерки залась **представителями:**

• эмпирической школы (Э. **Дэйл)** — он связывал систему коммуникаций с деятельностью руководителя и **трактовал** коммуникации в организации как процесс передачи идей, информации, приказов или инструкций, причем таким образом, «чтобы адресат точно понимал их назначение»;

• школы социальных систем:

• Ч. Барнард пыделял роль неформальных организаций о передаче неофициальных сообщений (слухов);

• Г. Саймон и Дж. Вудворд (представители социотехиической концепции организации) **подчеркивали** значимость неформальных каналов для реализации деловых коммуникаций **и** горизонтальных каналов связи. Особая роль в разработке теории коммуникаций в организации **принадлежит Г.** Саймону. Он впервые указал на роль организационной структуры как фактора, обеспечивающего предсказуемость отношений в организации.

9.1.2. Общая характеристика коммуникационного процесса

9.1.2.1. Элементы и этапы коммуникационного процесса

В литературе но теории организации и управления[1] встречается следующая классификация элементов и этапов коммуникационного процесса (рис. 9.2).

Основная цель коммуникационного процесса — это **обеспечение** понимания информации, являющейся предметом обмена, т, е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения **участвовавших** в обмене людей и организаций. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

• отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию **и** передающее се;

• сообщение, **собственно** информация, закодированная с помощью сим полов;

• капал, средство передачи информации;

• получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

[1] См., например: *Беляев А. Л,, Короткой Э. М,* Сжпеыологнн **организации. М,,** 2000. С. **133—13^**
Нихтижий О. С, Наумов Л. И. Менеджмент. **М,, 1996. С. 295-298;**
***Меаащ М. Х. и др.* Основы менеджмента.** М., 19У2. С. 171-17.3;
Мильпер Б.З.* Теория организаций. М., 199,9. С.** 143— ***ЫЛ.

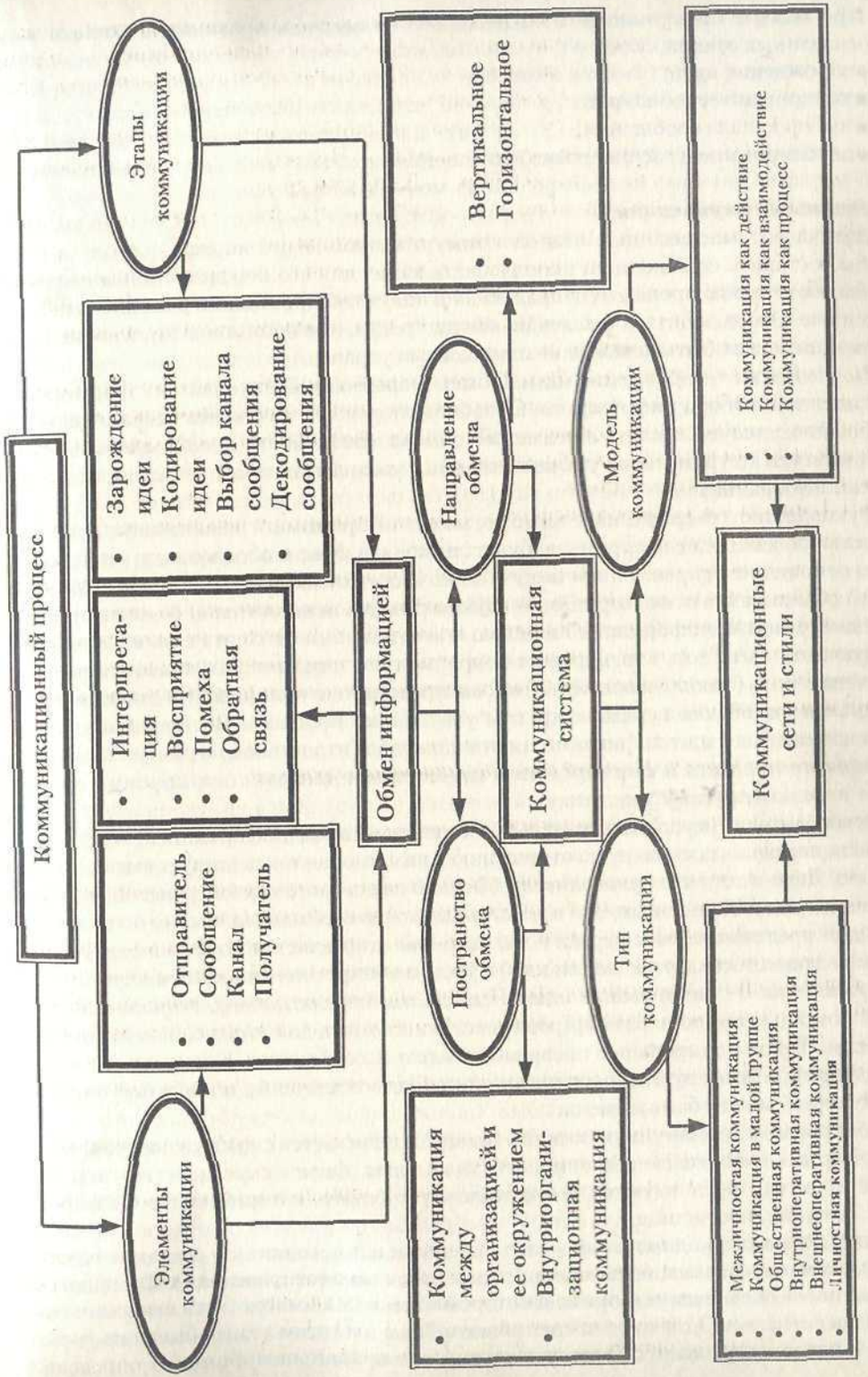


Рис. 9.2. Общая характеристика коммуникационного процесса

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- зарождение идеи;
- кодирование сообщения;
- выбор канала сообщения;
- декодирование (расшифровка) сообщения.

Этапы коммуникации

Задача взаимосвязанных этапов коммуникационного процесса состоит в том, чтобы составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны процесса (отправитель и получатель) поняли и разделили исходную идею. Этого добиться бывает не всегда просто, ибо па каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

Первый этап — зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Возможное непонимание и даже предпосылки конфликта могут быть заложены уже па этом этапе, в частности, по вопросам выбора идеи.

Руководство, генерирующее идею, не может не принимать во внимание, кому она адресована, как будет воспринята, будет ли понята. Уже в обосновании идеи выражено отношение отправителя к получателю. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники (руководители, исполнители) со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации. Этот этап включает в себя следующие шаги: тот, кто передает информацию, называется отправителем. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Что в действительности необходимо, так это осознать, какие идеи предназначены к передаче, до того как отправляется сообщение, и уверенность в адекватности и уместности идейс учетом конкретной ситуации и цели.

Второй этап — кодирование идеи. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан.

Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков — носителей информации (язык, свет, физические действия и т. Д-)- Далее носители организуются в определенную форму, которой могут бьпт. ре[1ы" текст, рисунок, поступок и т. д.

Таким образом, кодирование — это перевод идей источника в систематически[й] набор символов на язык, выражающий цели источника (отправителя). Функция ко[к] дирования — обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены ка[ча] передача сигналов. Однако осложнения возможны и на этом этапе обмена инфор[ча]цией — этапе кодирования. Ясно, что «технология» кодирования может определ[ел]-

ЫМ образом повлиять на восприятие сообщения, в том числе вызвать у получателя [н]егативную реакцию из-за неверно истолкованного жестосообщения.

3 результате формируется послание, содержащее данные с определенным значе[нием]. Смысл и значение послания представляют собой принадлежащие отправите[лю] идеи, факты, ценности, отношения и чувства.

При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно зало[ж]енному в него значению. Таким образом, цель отправителя выражена в форме сиг[нал]-1 послания). Это то, с чем отправитель собирается эффективно связываться с по[л]учателем, а форма, которую сигнал принимает, зависит в значительной мере от используемого канала.

Третий этап — выбор капала сообщения. Отправитель должен также выбрать канал, совместный с типом символов, использованных для кодирования. Если канал [не]пригоден для физического воплощения символов, передача сигнала невозможна.

Каналы относятся к передаточным механизмам от отправителя к получателю. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефон, неформальная связь, групповые сообщения и др. Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания се значения.

Канал выводит послание па приемник, который фиксирует получение данного послания или сигнала по другую сторону канала (получатель). Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается несостоявшимся. Получатель — это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств.и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Передача информации — это физическая передача сообщения, которую иногда по ошибке принимают за сам процесс коммуникации, т. к. передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Четвертый этап — декодирование сообщения. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Декодирование сообщения включает восприятие (что получил) послания получ[ат]елем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить — [ше] не означает понять, а попять — это еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для неприятия послания (сообщения). Чтобы процесс *°М.муникации б[ыл] завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован, Каждый приемник (или получатель) интерпретирует (расшифровывает) сигнал

в свете своего предыдущего опыта и формы рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной посланником, тем более эффективна коммуникация. Но по ряду причин получатель может придать сообщению несколько иной смысл, чем тот, который подразумевал отправитель.

С точки зрения менеджера, обмен информацией следует считать эффективным если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель. Иа эффективность обмена информацией значительное влияние оказывают шум, обратная связь и культура менеджера или работника организации.

Возможное искажение в значении послания (сигнала) связано с наличием *в* процессе коммуникации шума (помехи, барьера, нарушающего качестио сигнала). Шум — это любое вмешательство и процесс коммуникации па любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (миогоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.), затрудняющие точную передачу сигнала. В деятельности организации к помехам и барьерам (шумам), нарушающим качество сигнала, относятся:

• отвлечения;

• неправильная интерпретация со стороны приемников или тех, кто послал сигнал;

• различные значения, придаваемые одним и тем же словам разными людьми (семантические проблемы);

• статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрын между ними;

• приемник слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не попят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

В принципе, определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе коммуникационного процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла сообщения.

Но уровень искажений можно регулировать в допустимых пределах, сохраняя основной смысл передаваемой идеи. На эффективность коммуникационного процесса значительное влияние оказывает запас знаний персонала, уровень его информационной культуры.

На личностном уровне информационная культура связана с культурой работника и оценивается тезаурусом[1], который представляет собой совокупность гуманитарных, управленческих и специальных знаний индивида, «размещенных» в его памяти и «включающихся* в процессе восприятия и переработки информации. Чтоо[содержание сообщения было понятным, оно должно иметь общие точки соприко[с]повения с тезаурусом получателя информации.

В этой связи различают три вида шума:

• физический шум. Источники шума, которые могут создавать преграды [1]а[п]у[ги] обмена информацией, различны — от использования языка и различий в военр[я]тип, из-за которых может изменяться смысл информации в процессах кодирован[ия]

[1] От фр. these — положение. *Прим. автора.*

,1 декодирования, до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации (физический шум);

в семантический шум. При бедном тезаурусе сотрудников информационный поток наталкивается на барьер непонимания, неосведомленности — в таком случае говорят о появлении семантического шума. Но адекватное восприятие информации еще не является гарантией того, что она будет использована. Семантический подход не позволяет дать ответ па вопрос, как получатель оценит поступившие ему сведения, — использует ли их для решения задач организации, использует ли их частично или вообще по примет во внимание;

• прагматический шум. Сведения могут быть полезны для организации, по менеджер, предприниматель не хотят их использовать по тем или иным причинам, не заинтересованы в их адекватном восприятии и намеренно дают им неверную оценку.

В этом случае имеет место так называемый прагматический шум, т. е. субъективная оценка данных по их полезности и отбор тех данных, которые «устраивают» получателя информации.

Чтобы факты, какие-либо данные были преобразованы *В* значимые сообщения, полезную и нужную информацию, они должны пройти как бы трехслойный фильтр: фильтр пропускной способности физических каналов связи (физический шум), семантический фильтр, прагматический фильтр.

Обратная связь позволяет обеим сторонам коммуникационного процесса подавлять шум, т. е. то, что искажает смысл предаваемого сигнала, сообщения. Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном пли невербальном оформлении) отсылается назад! отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. Получатель становится отправителем, и наоборот: отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, по уже и другом направлении. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи), будучи более медленным, чем односторонний (обратная связь отсутствует), тем не менее, эффективнее снимает напряжение, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретаций сообщения.

Источник сообщения надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратпоп связи в коммуникационном процессе. Одосторонпяя связь — более быстрая, чем Двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратном связи обеспечивает капал для ответа приемника, который позволяет источнику определить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях. При этом обратная связь может выражена не обязательно в той же кодовой системе, что Я гполучейное послание. Глэнное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственною наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т. п.). И то и другое может свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

9.1.2.2. Коммуникационная система в организации

Модели коммуникации

Коммуникационный процесс может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются существующие модели коммуникации[1] (рис. 9.3);

• коммуникация как действие. В этой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их раскодирует, или интепретирует. Модель также включает шум, влияющий на процесс. Эта модель первоначально применялась к электронной коммуникации, однако использовалась также для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В этой модели нет места обратной связи;

• коммуникация как взаимодействие. Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели — коммуникации как взаимодействий

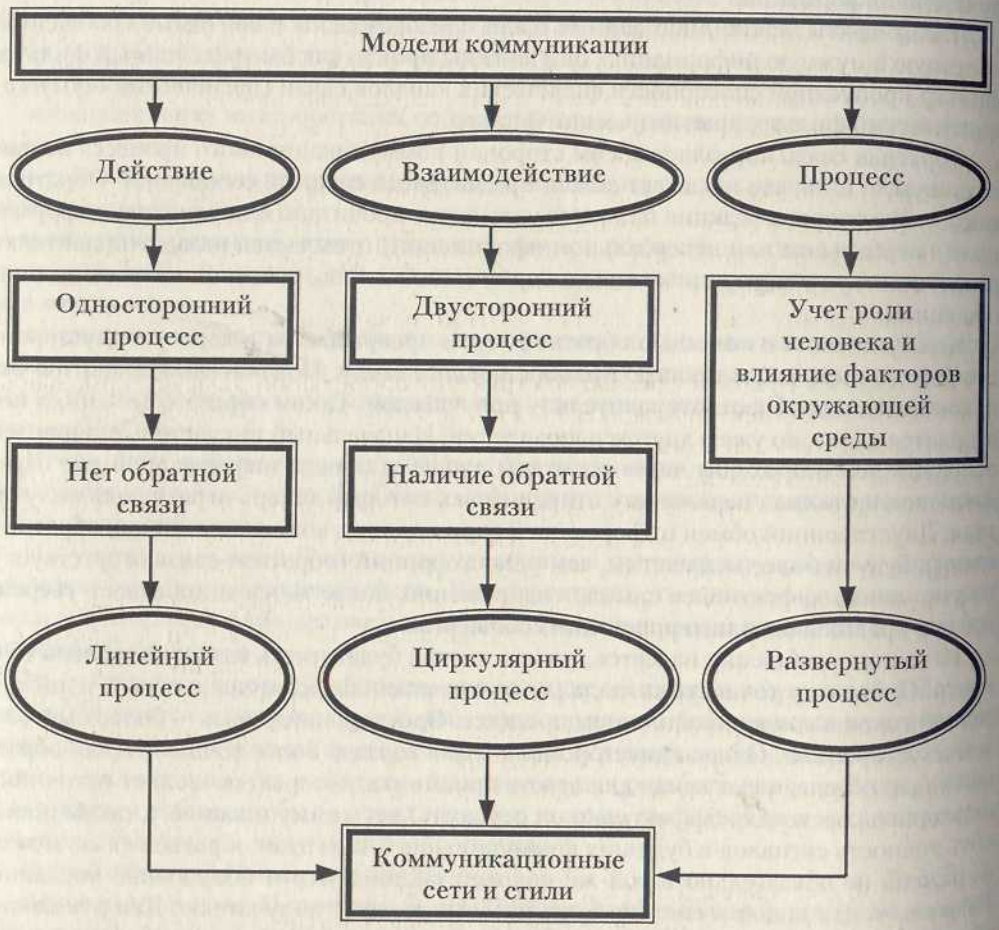


Рис. 9.3. Модели коммуникации п организации

[1] См. подробнее: *Милыпр Б. З.* Указ. соч. С. 144-Ш.

я модель неоднократно критиковалась за неточность. Более поздние модели разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику человеческой коммуникации;

• коммуникация как процесс. Современные модели коммуникации являются более сложными, поскольку отражают коммуникацию как процесс. Наиболее важное различие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя сообщения, информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы окружающей среды процесса.

Коммуникационные модели обметта информацией образуют коммуникационные сети и стили. Коммуникационная сеть[1] — это соединение определенным образом участвующих ii коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами, и она концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не патом, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять па сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Создаваемая руководителем организации сеть состоит из следующих связей (рис. 9.4):

• вертикальные связи — строятся полиции руководства от начальника к подчиненным;

• горизонтальные связи — осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными;

• диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными.

Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте[2]. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют различные виды сетей коммуникаций. Некоторые виды зависят от конкретного фактора: такого, как качество и количество информации[3]. Сеть коммуникаций в виде «круга» является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой, В этой сети члены группы могут коммупицировать только с теми, кто расположен рядом с ними. Сеть в виде «колеса» представляет собой другую крайность — она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо, устойчиво организована, более упорядочена. В этой сети представлена формальная, централизованная иерар-

[2] *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 2У8-302.

От лат. exponentis — иногда употребляемое название показателя степени и математике. *Мм. автора.*

[3] См. подробнее: *Вихапский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 298—300; *Миллер Б. З.* Указ. соч. С. 149-150.

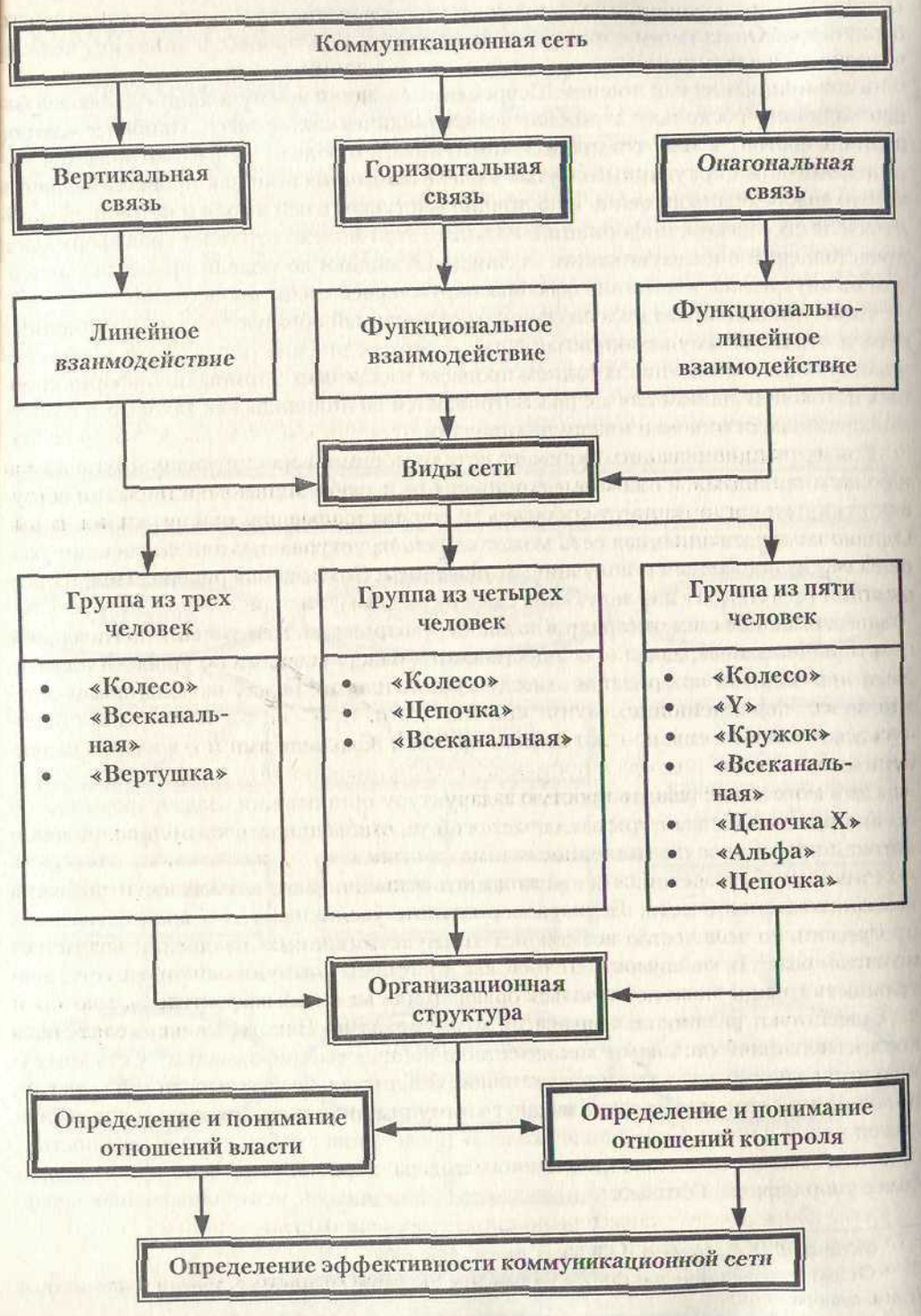


Рис. 9.4. Коммуникационные сети в организации

хия власти, при которой подчиненные комму ницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо (лидер), находящееся в центре «колеса», имеет больше посланий, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение управленческой проблемы.

Аналогичная ситуация наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляет сети типа «цепочки*, в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации.

Следует упомянуть и о многоканальной сети («всеканальпая»), представляющей собой то же «колесо*, но со связью между подчиненными. Эти сети представляют полностью децентрализованные группы.

Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, па функционирование группы, на чувство удовлетворения членов группы. Она является потенциально важным компонентом в типах взаимодействия, существующих внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач. С этих позиций структура в виде «колеса* считается наиболее простой для организации, хотя в некоторых группах она оказывается эффективной, а в других — пет. Значение типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Характер взаимосвязи работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной кшшуннкационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Коммуникационный стиль[1] — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. За основу измерения межличностной коммуникации можно взять Такие две переменные, как открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи.

Первое измерение включает открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Можно выделить пять стилей межличностной коммуникации:

• открытие себя — характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль;

• реализация себя — характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью;

• замыкание в себе — характеризуется одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи;

• зашита себя — характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи;

[1] См. подробнее: *Вихапский О. С, Наумов Л. И.* Указ. соч. С. 300-302.

• «торговля ;ja себя* — характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Пространства коммуникационного процесса

Существуют следующие типы коммуникаций[1]:

• внутриличностная коммуникация — это коммуникация, возникающая BHVTDM самого индивидуума;

• межличностная коммуникация — эта коммуникация с другим человеком;

• коммуникация в малой группе — эта коммуникация возникает, когда небольшое количество людей (10—12 человек) собирается вместе с какой-то целью;

• общественная коммуникация — эта коммуникация возникает, когда группа становится слишком большой, чтобы все эффективно участвовали в пей. 13 этой коммуникации выступающий (посылающий) передает послание аудитории (принимающему);

• внутренне оперативная коммуникация — состоит из структурированной коммуникации в переделах организации, непосредственно направленной на достижение целей организации;

• внешне оперативная коммуникация — такая коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее (например, государство);

• личностная коммуникация — определяется как случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются.

Б организации руководители, сотрудники аппарата управления, конкретные исполнители связаны между собой и с другими организациями различными видами делового и неформального общения, потоками информации, которые в совокупности представляют единую коммуникационную систему. Пространство коммуникаций охватывает следующие виды коммуникации — коммуникации между организацией и ее внешней средой и внутрифирменные коммуникации^.

• В процессе коммуникаций между организацией и внешней средой удовлетворяются собственные информационные потребности, обеспечиваются связи с клиентами, поставщиками, общественностью, государственными органами, формируется и поддерживается имидж организации, решаются определенные маркетинговые задачи.

• Внутрифирменные коммуникации бывают вертикальными (восходящими и нисходящими), т. е. между различными иерархическими уровнями, и горизонтальными (между различными подразделениями). Разновидность шгутренних коммуникаций — коммуникации между руководителем и его командой.

Нисходящий уровень (направление) вертикальных коммуникаций — это переда* ча информации с высшего уровня на низший о текущих задачах, рекомендуешь процедурах, технологиях, изменении приоритета, уточнение конкретных задай и т. и. Нисходящий уровень используется руководителями групп для постановки дач, описания работ, информирования о процедурах, для того чтобы выделить пр блемы, требующие внимания, предложить обратную связь по результатам раооть

[1] См. подробнее: *Миаьнер Б. 3.* Указ. соч. С. 146— *Ы0.*

[2] См. *подробнее: Беляев А. Л, Короткое Э. М.* Указ. соч. С. 136—143; *Мест»* М. *Х. и др.* Указ. соч. С. 106-170; *Мцяьнер Б. 3.* Указ. соч. С. 142-143, 148-149.

Восходящий уровень (направление) вертикальных коммуникаций — это переда- ча информации с низшего уровня па высший о возникших идеях относительно рационализации процесса производства.

Инициатива, возникшая па низшем уровне, должна подняться па самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Коммуникации по исходящей вертикальной линии выполняют функцию оповещения высших орга- пв о том, что происходит на низших уровнях. Восходящая информация в оргапиза- шях движется от более низкого к более высокому уровню и используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах пяботы и текущих проблемах. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации. Когда общение происходит среди членов одной и той же группы, среди членов рабочей группы одного уровня управления, среди руководителей па том же уровне или другого персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Коммуникации по горизонтали между различными функциональными подразделениями дополняют информацию по нисходящей и восходящей вертикали и необходимы для координации их деятельности. Руководство организации стремится к тому, чтобы все специализированные подразделения адекватно работали, реализуя общую цель организации. Эти коммуникации способствуют формированию сплоченности и равноправных отношений в организации.

Коммуникации между руководителем и подчиненным непосредственно связаны с обменом информацией по вертикали:

• прояснение задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
• обеспечение вовлеченности в решение задач отдела (подразделения);
• обсуждение проблем эффективности работы;
• достижение признания и вознаграждения с целью мотивации;
• получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях и т. п.

Коммуникации между руководителем и его командой в целом позволяют повысить эффективность команды, а главное — оперативно и с меньшими ошибками определить стратегические и текущие цели и задачи организации.

Неформальные коммуникации в организации могут охватывать целый набор связей — от бытовых до связей, касающихся производственных процессов, кадровых перестановок и т. п. Часто эти отношения называют «слухами», имеющими, как правило, неточный характер.

Таким образом, внутрифирменные коммуникационные системы представляют собой совокупность коммуникационных процессов, призванных удовлетворить потребности разных уровней принятия решений в информации. Они последовательно реализуют принципы единства производственного процесса, информации и органи- Зацип путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и переда'ш информации в сочетании с использованием различных аналитических методов, Коммуникационный процесс, направленный па получение социально-экопомиче- ско и, научно-технической, контрольной, учетной и кадровой информации, в коммуни кЩИош1ых системах унифицирован и базируется на использовании электроппо- аь1числительной техники.

Следует особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффек Тивпости коммуникации. Известны многочисленные руководства и правила, направ ленные иа обеспечение эффективного восприятия управленческой ипформа- ции 11 процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять

Всякие помехи и барьеры, относящиеся к **поведению** лиц, получающих информацию. Тем **не** менее руководитель **организации** должен знать, что:

• информация, **не** находящаяся п области опыта получателя (руководителя, подчиненного липа на одном **уровне),** будет восприниматься медленнее, чем информация, находящаяся в этой области;

• is незнакомой ситуации работник почти **автоматически выбирает** ту часть своего прошлого опыта, которая связана с этой ситуацией **и** может помочь ему в выводах н суждениях;

• коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете нужд личности, области опыта работника;

• даже наиболее объективная информация включает субъективные представления;

• несоответствие кодирования **и** расшифровки вытекает из различий в области опыта отправителя **и** получателя;

• **одни** только язык не может решить проблему несоответствия **кодирований** и расшифровки.

Эффективность коммуникационных сетей повышается путем их сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интегративные связи, ограничить количество показателей, уменьшить объем информационных потоков, повысить степень использования информации. Особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь. В организации связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может осуществлять обратную связь, it других случаях ему приходится.полагаться больше на косвенные методы обратной связи (например, снижение эффективности производства и т. п. может указывать на ухудшение **коммуникаций).**

Иногда понятие «коммуникация!» отождествляют с понятием «информация» или рассматривают коммуникацию как следствие информационного обеспечения управлеиия. Однако коммуникация — это явление социально-экономическое, проявление сущности человека и его отношений с другими людьми, функционирования сознания и осуществления деятельности. Коммуникация отражает такие понятия «пе-]информационного» содержания, как долг, ответственность, ценности, интересы, установки, опыт, интуиция **и** др. Именно они составляют основу коммуникации и определяют ее характер, особенности, тип, роль в совместной деятельности. Но" то, что коммуникация не является исключительно информацией, не означает, что коммуникацию можно противопоставить информации или понимать в отрыве от информации.

Безусловно, информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и группы людей. Без информации невозможно было бы установление связей. Информация выступает как средство коммуникации.

Понимание коммуникации как связей, основу которых составляют интересы и ценности, имеет большое практическое значение. Деятельность менеджера, занимающегося только **диспетчеризацией** информационных потоков, распределением и перераспределением информации, **никогда** не будет успешной. Ведь необходимы отбор и поиск информации, а для этого надо понимать, что людей соединяют интересы, а не информация. Информация эффективна в том случае, когда она воспринимается в соответствии с определенными интересами, когда она понимаема и принимаема.

9.2. Управленческое взаимодействие и конфликт а коммуникационном процессе

9.2.1. Природа взаимодействия в организации

Коммуникация в организации — это сложный, динамичный и продолжающийся процесс, состоящий из посылающего и принимающего источника, звука, устных и письменных посланий.

Коммуникацию можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения обшей или разделенной информации об объекте или событии. Она является широким понятием. Поэтому для большей четкости определения применяется ряд терминов:

• семантика[1] коммуникаций относится к значению слов и символов;

• синтаксис[2] коммуникаций указывает на **взаимосвязи** между используемыми символами;

• прагматика[3] коммуникаций связана с их результативностью **и** эффективностью при достижении определенных целей.

Существует ряд подходов **к** группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации:

а) **несловесные персональные;**

б) словесные устные;

и) письменные персональные;

г) письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло развитие кибернетики. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты **действий** подчиненных **и** осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решений.

Для руководителя организации любого типа важен **каждый** из элементов процесса коммуникации. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, и **которых** осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях).

Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя, а не на источник. Когда руководитель — источник информации, он должен быть уверен не только в том, что он говорит на том же языке, что и получатель, но и что он также не **противоречит** тому, как получатель понимает ситуацию. Иными словами, важно, **чтобы** руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи.

Проблема противоречия или согласия (поддержки) играет решающую роль в эффективности коммуникаций внутри организации, т. к. руководитель, принимая и реализуя любое управленческое решение, должен управлять возникающими при этом реакциями: либо полной поддержкой, либо проявлениями противоречий и конфликтов. Это определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов как Управляющей, так и управляемой систем*.

Полная **поддержка свидетельствует** либо о пассивности подчиненных и большом авторитете руководителя, либо об их некомпетентности. Таким образом, полная

[1] От гр. **semantikos — обозначающий, смйеловая** сторона языка или **слова.** ***Прим.*** *автора.*

[2] От гр. syntaxis — составление. ***Прим.*** *автора,*

•' От **гр.** pragma tikos — деловой. ***Прим.*** *автора.*

[1] См. подробнее: *Смирнов Э. А.* Указ. соч. С. 108-124.

поддержка решений руководителя — это серьезный симптом неблагополучия в организации. Наиболее характерная реакция подчиненных — противоречие. Противоречие — это результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые, вместе с тем, находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания.

Противоречие имеет четыре ступени:

• различие — руководитель и подчиненный достигают взаимопонимания в целях, основных средствах и методах выполнения задания. Различия часто возникают при нововведениях в отлаженном механизме взаимодействия, не накапливаются и носят **кратковременный** характер. Взаимодействие на этой ступени может быть рекомендовано организациям с мало меняющейся технологией производства;

• поляризация характеризуется взаимопониманием в целях (задачах), поставленных руководителем перед подчиненным, но различным подходом к средствам и методам их реализации;

• столкновение характеризуется пониманием и поддержкой только части общей цели задания со стороны подчиненных. Руководитель и подчиненный при этом формируют различные частные цели, задачи и, естественно, предлагают различные способы: их реализации. Столкновение может стать либо толчком к развитию и внедрению нововведений и последующим переходом на более низкие ступени противоречий, либо направлением к антагонизму. Столкновение позитивно реализует себя в проектных и опытных организациях;

• антагонизм характеризуется неадекватным подходом руководителя и подчиненного *к* общей и частным целям, средствам и методам их реализации. Он может привести к конструктивным (созидательным) или деструктивным (разрушительным) явлениям. Антагонизм позитивно реализует себя в поисковой работе организаций, в переходных или экстремальных условиях.

Все противоречия могут быть сведены к трем видам;

• системные противоречия отражают взаимодействия управляющей и управляемой систем. Различие, поляризация и столкновение способствуют решению системных противоречий путем эволюционного развития. Антагонизм приводит к смене форм собственности и либо к переходу в более демократическую систему управления, либо к возврату в ранее существовавшую систему производства и управления;

• производственные противоречия отражаются в рамках отдельных подсистем;

• личностные противоречия отражают бытовой уронень отношений между людьми и определяются степенью удовлетворения социальных потребностей и интересов человека.

9.2.2. Конфликт в коммуникационном процессе

Различие в восприятии организационной или управленческой ситуации в организации часто приводит в тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон взаимодействия (личность, группа, подразделение или организация в целом) вступает в протипоречие с интересами другой стороны.

Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить.

Конфликт должен быть подготовлен, ограничен и иметь три фразы: создание, функционирование и выход[1].

Основные определения понятия «конфликт* следующие:

• временное эмоциональное изменение настроение человека или группы людей в связи с получением новых данных (возмущающих воздействий), существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе;

• отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть представлены конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое;

• столкновение противоречивых или несовместимых сил не всегда имеет свойства противостояния и борьбы, т. к. противоречия можно решать посредством сотрудничества и компромиссов;

• понятие, отражающее в общей теории организации и управления тип организационного поведения, основанный на столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов управления или хозяйственной деятельности (людей, групп, подразделений, организаций), для которых характерно отсутствие взаимного согласия или несовпадения интересов, целей, различие культурных норм, социальных позиций и др.;

• конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Конфликт в организации обычно рассматривается как противоположная сторона согласия, сотрудничества, совместной деятельности, интеграции в рамках организации или в межорганизационном пространстве, а иногда как препятствие к сохранению целостной организации или целедостижению. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны, т. к. конфликт во многих ситуациях помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия управленческих решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные" потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть[2]:

• функциональным и вести к повышению эффективности организации;

• дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворительности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Конфликт в организации предполагает наличие, как минимум, двух активных разноориентированных субъектов, вступающих между собой в определенные отношения. В качестве конфликтующих сторон могут выступать индивиды, группы, под-

---

[1] См. подробнее, например: *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 318-324; *Короткое Э. М.* Концепция менеджмента. М„ 1998. С. 246-249; *Мескон М. Х. и др.* Основы менеджмента. М., 1992. С. 516—527; *Смирнов Э. А.* Указ. соч. С. 114-116; *Щербина В. В.* Указ. соч. С- 72-77; *Карлоф В., Седерберг С,* Вызов лидеров. М., 1996. С. 208—209.

[2] См. подробнее: *Мескон М. Х. и др.* Указ. соч. С. 517—518; 523-524.

разделения, ролевые **позиции,** организации, причем в самых разных сочетаниях (например, конфликт между индивидами, индивидом и группой, группой и организацией, индивидом и организацией).

С точки зрения причин **конфликтней** ситуации, выделяется три типа конфликтов[1]:

• первый — это конфликт целей. Б этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта (конфликта) и будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов.

• второй — это конфликт, вызнанный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей;

• третий — это чувственный конфликт, появляющийся *в* ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, т. к. в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

По мнению авторов книги «Основы менеджмента»[2], основными причинами конфликта в организации являются проблемы:

• распределения ресурсов;
• взаимозависимости задач;
• различий в целях;
• различий в представлениях и ценностях;
• различий в манере поведения и жизненном опыте;
• неудовлетворительных коммуникаций.

Источниками конфликта **в** социолопюриеитировавшх организационных теориях считаются[3]:

• противоположность ценностей, интересов, представлений, целей и способов их реализации;

• различие ролевых или функциональных позиций;

• борьба за распределение дефицитных экономических ресурсов, власти **и** авторитета, информации, благ;

• антагонизм экономических интересов, возникающий **в** процессе совместной деятельности или в сфере коммуникаций и т. д.

По мнению авторов книги «Вызов лидеров»[4], конфликты часто возникают **в** связи с передачей информации.

Псевдоконфликт возникает из-за недостаточно четкого изложения сути дела. Можно расходиться на словах, т. е. использовать разные слова, и одновременно соглашаться по смыслу, т. е. иметь в виду одно и то же. Псевдоконфликт состоит в том, что люди говорят и не **слышат** друг друга. Его решить просто, если обе стороны нацелены па это. Необходимо только время для достижения смыслового единства.

Аналогично можно говорить о псевдогармонии, когда обе стороны на слонах **едц**ны, а по смыслу расходятся. Тогда расхождение может наступить при таких словах, когда будто бы имеется в виду одно и тоже. Затем стороны действуют, исходя из соб-

[1] *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 318.

[2] См. подробнее: *Мескон М. Хэдоури Ф.* Указ. соч. С. 520–522.

[3] *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 73.

* *Карлоф В., Седерберг* С. Указ. соч. С. 208-209.

ственпого толкования соглашения. Если подобные действия приведут к конфликту, создастся затруднительная ситуация, поскольку стороны будут обвинять друг друга в неискренности и ненадежности, хотя обе фактически придерживались соглашения. Чтобы избежать псевдогармопии, важно уделить достаточно внимания главным вопросам, прежде чем будет достигнуто смысловое единство. Если же оно не будет достигнуто, ничего страшного: расхождение может быть устранено в ходе переговоров.

Ответные конфликты возникают в самом процессе передачи информации. Кто-то использует какое-то слово или выражение, которое не нравится другому. Тогда последний «платит той же монетой», а первый считает, что второй затеял ссору. Не делая чести обоим сторонам, этот конфликт может превратиться в пожизненную неприязнь, причем никто не помнит, с чего все началось. Ответный конфликт основан на ненадежности и угрозе самомнению. Единственный способ прекратить его — это сказать «извините», даже если не понимаешь, **в** чем не прав. Так разрывается заколдованный круг.

Реальные конфликты возникают, когда человек в принципе не согласен с устоявшимися оценками. Тогда имеются три выхода:

• один из них — ситуация «победа—поражение». Если двое борются, то побеждает один, а другой проигрывает и заряжается на победу в следующий раз. Поскольку никто заранее не знает, у кого на руках «козырной туз» или к каким последствиям может привести проигрыш, чаще всего пытаются избежать такого рода ситуации;

• вторая ситуация — «победа—победа*. Она возникает, когда борющиеся стороны находят третий путь, который устраивает их обоих.

• наконец, есть ситуация «поражение—поражение». Обе стороны проигрывают. Такая ситуация чаще всего является результатом переговоров. Она возникает, например, когда составлен хороший бюджет, который можно охарактеризовать как равномерно распределенное недовольство.

Как уже сказано выше, современная школа управления установила, что в большинстве организаций конфликт могут иметь конструктивные начала[1]. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то **чаще** всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень **незначительный.»,** чтобы побудить участников провести необходимые изменения.

Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это в свою очередь ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может, как говорят, распадаться на глазах. Конструктивная сторона ярче **проявляется,** когда конфликт по **уровню** достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается тоже активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого ряда конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект.

[1] *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 318-319.

Конфликты бывают естественные и искусственные[1]. Естественные конфликты возникают сами собой, когда достигается большое несоответствие (непорядок) в отношениях людей. Обычно конфликты снимают накопившуюся напряженность в отношениях людей и переводят их на какое-то время па прежний уровень и далее по циклу. Искусственные конфликты создаются людьми для реализации определенных целей. Создать конфликт и хорошо из него выйти — это большое искусство. Конфликты могут быть деловые или открытие, межличностные или скрытые, тлеющие. Конфликты могут быть порождены интригой.

Люди, коллективы и даже целые организации по-разному реагируют на конфликтные ситуации: от внешнего спокойствия и пассивности до желания преодолеть и агрессивности. Управление противоречиями (создание, проведение и завершение), осуществляемыми путем создания и (или) предотвращения конфликтов, относится к вершинам искусства управления.

По мнению автора книги «Концепция менеджмента?-[2], конфликт всегда ставит человека перед проблемой выбора варианта поведения:

• возможен конфликт, когда приходится выбирать из хорошего лучшее. Это несложные конфликты, и они, как правило, успешно разрешаются;

• бывают конфликты, когда приходится выбирать из двух зол меньшее. Это уже более сложные конфликты. Выбор в таком конфликте не всегда оказывается надежным, не всегда ведет к разрешению конфликта. Возможно затягивание его;

• есть конфликты, предполагающие выбор из хорошего и плохого хорошее.

Конфликты бывают явными и неявными (скрытыми), острыми и мягкими, взрывными и вялотекущими, индивидуальными и групповыми, локальными и общими, разрешенными в рамках полномочий менеджера и требующими кардинальных мер.

Поведение в конфликте может быть уклончивым. Оно характеризуется стремлением уклониться от участия в разрешении конфликта, не замечать его, изолироваться от него. Но может человек пойти по пути доминирования, решительного вхождения в конфликт, волевого самоутверждения, попыток подавления других людей. Другой вариант поведения — уступчивость, подчинение силе или авторитету.

В работе менеджера с групповой динамикой существует три задачи:

• предотвращение конфликтов, разрушающих организацию;

• разрешение конфликтов, возникающих в результате взаимодействия индивидуальностей или плохой организации работы;

• инициирование конфликтов, посредством которых возможно решить проблемы развития.

Можно выделить пять уровней (или типов) конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации[3]. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действоиать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт. Путями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т. п.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения.

Внутригрупповой конфликт является больше, чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между мастями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Часто вкутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. п.

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп а организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную, социальную или эмоциональную основы.

Внутриорганизациокпый конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

Выделяются четыре разновидности этого конфликта:

• вертикальный конфликт — это конфликт между уровнями управления в организации;

• горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей;

• линей по-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувствительный характер;

• ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание. Ролевой конфликт — это разновидность неустранимого позиционного конфликта *а* организации, проявляющегося на уровне личности отдельного работника. Он обусловлен его принадлежностью одновременно к двум или нескольким социальным системам и ролевым позициям: представитель администрации, член коллектива, профессионал, гражданин и т. д. Каждая из ролевых позиций предписывает работнику свои (часто противоположные) требования и модели поведения в одних и тех же ситуациях.

Следует подчеркнуть, что ролевые позиции в организации порождают позиционные конфликты. Позиционный конфликт — это тип неустранимого ролевого конфликта между людьми, группами или подразделениями в организации, который обусловлен противоположностью ролевых (функциональных, профессиональных) позиций и интересов, объективно заложенных в формальной структуре административных организаций. Его условиями выступает жесткая специализация деятельности и разделение труда в организации, определяющие целевую ориентацию субъектов управленческой деятельности и их ролевые позиции. В теории организации и управления существуют разные точки зрения относительно проблемы позиционного конфликта.

Школа социальных систем (например, Л. Гоулднер — Gouldner Л.) в качестве позиционного конфликта рассматривает:

• во-первых, изначальное противоречие между, с одной стороны, характерным Для подразделений организации стремлением к автономии, а с другой — стремлением к ограничению автономии подразделений со стороны центра;

[1] *Смирнов Э. А. Указ.* соч. С. 113-116.

[2] См. подробнее: *Короткое Э. М.* Указ. соч. С. 247—249.

[3] См. подробнее: *Вихапский О.* С, *Наумов А. И.* Указ. соч. С. 319—322, а также: *МесконМ.Х- и др.* Указ. соч. С. 518-520; а также: *Щербина В. В-* Указ. соч. С. **143-145;** 160-161.

• во-вторых, противоречие между двумя принципами утверждения власти в организации: принципом компетентности (для функциональных специалистов) и юридическим правом (для линейных руководителей).

С точки зрения ситуационного подхода (например, П. Лоуренс, Дж. Лорщ — Lawrence P. R., Lorsch J. W.) позиционный конфликт между автономными подразделениями (отдел стратегического развития, отдел производства и отдел продаж) в комплексных организациях рассматривается как производный от взаимодействия с **различными** секторами внешней среды.

Другой представитель ситуационного подхода, Дж. Томпсон (Thompson J. D.), описывает тип позиционного конфликта, обусловленный задачами, решаемыми двумя противоположно ориентированными типами подразделений в сложных коммерческих организациях — подразделениями технического ядра (проблема снижения неопределенности, источником которой является технология) и подразделениями буферной зоны (проблема адаптации и снижения неопределенности в сфере отношений с внешним окружением). Способ координации деятельности этих разпоориентированных подразделений предопределяет тип их организационной структуры[1].

В ряде случаев позиционный конфликт может рассматриваться не только как правомерное, но и как полезное явление (конструктивный конфликт), поскольку каждая из выполняемых участниками конфликта функций в одинаковой степени важна для организации, а достигаемый в ходе конфликта компромисс полиций может способствовать совершенствованию ее структуры и стратегии.

Из-за многообразия причин возникновения конфликта, в том числе конфликта в организации, современные специалисты рассматривают его как «резиноподобное понятие, которое можно растягивать и использовать в своих целях*. Таким образом, в рамках теории организации и управления сложилось два подхода к изучению конфликта и организации: социологический и психологический[2].

В социальных науках конфликты классифицируются по разным основаниям:

• по форме проявления они подразделяются па явные и латентные[3], актуальные и потенциальные;

• по длительности — на краткосрочные и длительные;

• по остроте — на острые и вялотекущие;

• по сфере протекания — на внутриличностпые, межличностные (внутригрупповые), межгрупповые (внутриоргапизационные), межролевые, межорганизационные;

• но последствиям — на деструктивные, ведущие в снижению эффективности организации, ее способности к выживанию и дезинтеграции, и конструктивные, результатами которых являются совершенстиование организационной структуры, повышение эффективности, выработка более совершенных стратегий развития; и др.

Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и *в* своих учениях предлагали меры к «полному» устранению конфликтов из жизни организации. Однако известно, что этого не удалось осуществить на практике. Бихевиористская (поведенческая), а затем и современная школы управления установили, что конфликты могут иметь и конструктивные начала[4].

В классической школе конфликт изучался, главным образом, в сферах трудовых отношений между администрацией и рабочими и распределением, при этом он трактовался как негативное язленис. Типичными являются представления Ф. Тейлора, который рассматривал конфликт как нарушение гармонии в сфере взаимодействия администрации и рабочих, результат нерациональной организации и оплаты труда.

Преодоление конфликта он видел в рационализации деятельности (как исполнителей, так и управленцев) и в создании «справедливой системы оплаты труда*. Такой тип конфликта в организации в более поздних моделях производственной организации называется «индустриальным конфликтом» и трактуется как организационный конфликт между работодателем и наемным работником.

А. Файоль рассматривал сферы трудовых отношений и распределения как источники возможного возникновения недовольства и конфликта в организации. Возможность разрешения конфликта в сфере трудовых отношений он связывал с таким специфическим качеством руководителя, как справедливость, в сфере распределения — с последовательной реализацией формулируемого им принципа вознаграждения персонала. Однако в работах А. Файоля просматривается еще один тип конфликта в организации, порождаемый объективными процессами разделения труда в организации. 11рсодолепис этого конфликта он видел в реализации принципов централизации управления: единоначалие, единство командования, подавление групповых интересов, скалярный принцип строения организации, иерархия.

Возникновение конфликта в организации в рамках школы человеческих отношений трактовалось либо как проекция патологических отношений, сложившихся, в современном обществе, на организацию (согласно Э. Мэйо), либо как результат реализации ненаучных принципов управления людьми, не соответствующих природе человека (согласно Д. МакГрегору). С точки зрения последнего, причиной возни-; кновения конфликта в организации является усиливающееся **отчуждение** работника от администрации, что в свою очередь является следствием внедрения ненаучной системы управления (теория «X»), основанной па жесткой иерархии, формализации деловых отношений, разделении труда, снижении ответственности работника и деинтеллектуализации его труда. Путь к снижению конфликта он видит в обозначении содержания труда рядового работника, повышении его ответственности, снижении уровня формализации деловых отношений.

Начало изучения конфликта в организации связано с разработками в области психологической науки. В 30—50 гг. прошлого века конфликт, как правило, изучался в рамках диадической схемы (выделялись только две его стороны: диада — это два взаимодействующих субъекта — два индивида, преследующие свои цели; индивид и организация), при этом исследовались причины его возникновения (многофакторная модель). Внимание сосредоточивалось на внутри групповых (межличностных). И межгрупповых конфликтах.

Так, в рамках теории обмена (обмен вознаграждениями, платеж, потери) Дж. Хоманс (Homans G. C.) пришел к выводу, что индивид будет испытывать положительные эмоции и симпатию к другому в том случае, если потери от социального взаимодействия не превышают получаемых от него выгод. И наоборот, если выгода °т взаимодействия меньше потерь, **то** индивид будет демонстрировать агрессию и вступать в открытый **конфликт.**

В теории организации эта модель конфликта в организации отражена в концепции Ч. Барнарда (Barnard Ch.), получившей название концепции мотинациопного баланса (концепция обеспечения баланса между вознаграждением и вкладом). В качестве элемента она вошла и в модели организационного поведения других специалистов, например в концепцию включения работника п организацию и стимулирования его активности, предложенную Г. Саймоном (Simon П.).

[1] См. подробнее об этом «опросе также § 4.2.2 данной книги.

[2] См. подробнее: *Щербина Б. В.* Указ. соч. С. 73—77.

[3] От лат. latens — скрытый, невидимый. *Прим. автора.*

* *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 318.

В современных теориях организации, базирующихся на социологических; представлениях, значение исследований конфликта в организации существенно возросло, а сама организация часто трактуется как конфликтная система. Изменились и методологические основы его изучения. Конфликт рассматривается как многостороннее и многофакторнос явление. При этом в организационной теории можно выделить ряд школ, в рамках которых представления об организации как о системе, имеющей конфликтную природу, выступают отправной точкой для дальнейших концептуальных построений, а конфликтные отношения исследуются не только внутри организации, но и за ее пределами (например, конфликтно-игровой подход в теории организации, теория ресурсной зависимости и др.).

Наконец, чтобы эффективно управлять конфликтом в организации, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить или искусственно породить. Существует несколько эффективных способов (методов, стилей) управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории[1]:

- структурные методы разрешения конфликта:
- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблемы.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите содержание следующих понятий: «коммуникация*, «организационная коммуникация», «коммуникационный процесс».
2. Подробно опишите методологию исследования коммуникаций в организации.
3. Определите значение и функции коммуникаций в организации.
4. Определите точку зрения различных управленческих школ относительно понятия коммуникаций в организации.
5. Дайте общую характеристику коммуникационного процесса.
6. В чем сущность шума и обратной связи для процесса коммуникации в организации?
7. Охарактеризуйте модели коммуникации.
8. Охарактеризуйте коммуникационные сети и стили в организации.
9. Подробно опишите понятие «пространство» коммуникационного процесса.
10. Охарактеризуйте проблему противоречия и согласия в коммуникационном процессе внутри организации.
11. Какую роль играет понятие «конфликт* в восприятии организационной или управленческой ситуации внутри организации?
12. В чем ценность конфликта для управления организации?
13. Определите поведение человека в конфликтной ситуации.
14. Определите уровни или типы конфликтов в организации.
15. Опишите содержание следующих понятий: «ролевой конфликт», «позиционный конфликта, «индустриальный конфликт», «орган из аи ионный конфликт*.
16. Подробно опишите способы управления конфликтом в организации.

[1] См. подробнее: *Мескои М. Х. и др.* Указ. соч. С. 524—327.

Глава 10

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

10Л. 1. Система информационного обеспечения менеджмента

Информация — это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат[1]. Информация возникает, существует и передается благодаря коммуникации. Коммуникация опосредуется информацией, но не тождественна ей.

Под информацией понимаются сведения об окружающем мире, которые имеют форму символов, как доступных, понятных человеку, так и требующих анализа, осмысления, расшифровки. Информация — это отражение в сознании человека окружающего мира, зафиксированное каким-либо способом и поэтому обладающее свойством воспроизводимости, использующееся как средство коммуниющии людей, познания и осознания мира, накопления и сохранения знаний.

В управленческой деятельности информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем, а также окружающей среды. Однако в практике управления организацией информация понимается упрощенно, как;

- совокупность сведений о состоянии управляющей, управляемой систем и внешнего окружения их функционирования;
- новые сведения о состоянии этих объектов управления;
- сведения, снижающие уровень неопределенности и риска в отношении будущего, и т. п.

Восприятие информации как сообщений, снижающих неопределенность в отношении ожидаемых событий, позволяет решить проблему качества информации:

- если события ожидаются с большой вероятностью, то неопределенность невелика, и сообщение о том, что события совершились, доставляет мало информации; Напротив, сообщение о маловероятных событиях содержит большое количество информации;
- если некоторые действия могут иметь ряд равновероятных последствий, то неопределенность тем больше, чем больше число и разнообразие таких последствий.

В современных условиях хозяйствования и управления организацией важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. В деятельности крупных фирм передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих

[1] *Беляев Л. А., Короткое* Э. М. Системология организации. М., 2000. С. 139—142.

фирм **внутрифирменная** система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Это касается прежде всего **процессов** обеспечения предприятий кооперированной продукцией, поступающей со специализированных предприятий по внутрифирменным **каналам.** Здесь информация i нрает важную **роль** в предоставлении сведений для принятия решения и является одним из **факторов,** обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его • **эффективности.** Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов[1].

Информация выступает как основа процесса управления. Посредством информации осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления — получения, переработки сведений о состоянии управляемого объекта и передачи ему управляющих команд. Следовательно, с помощью информации реализуется связь между субъектом и объектом или между **управляющей и** управляемой частями общей системы управления. Таким образом, все виды информации, необходимые для управления, составляют информационную систему. Информационная система[2] — это организационно оформленная совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающая взаимосвязь между элементами системы управления is целях эффективного ее функционирования.

Управленческая внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности организации в информации разных управленческих уровней или центров принятия решений (рис. 10.1).

Для адекватного обеспечения процесса управления необходимой информацией на основе принятых информационных моделей создаются соответствующие информационные системы. Под информационной моделью[3] понимается схема потоков информации, используемой в процессе управления, отображающая различные процедуры выполнения функций управления организаций и показывающая по каждой задаче связь входных и выходных документов и показателей. Таким образом, информационная система (или иначе — система информационного обеспечения) — это система сбора, хранения, накопления, поиска и передачи данных, применяемых в системе управления. Существуют два подхода *к* разработке систем информационного обеспечения;

Первый подход называется функциональным. В соответствии с ним каждое подразделение организации самостоятельно организует все операции по сбору и обработке информации, базируясь при этом на собственном документировании, методах формирования информации, каналах связи и архивах. Этот подход обусловлен существовавшей неотделимостью процесса подготовки и обработки информации от процессов производства и управления. Работники аппарата управления сами собирают информацию, обрабатывают ее, анализируют результаты и готовят проекты управленческих решений.

Системы информационного обеспечения, построенные на основе этого подхода, называются организационно-функциональными. Недостатками такого подхода является следующее:

• имеет место значительное дублирование информации, что приводит к заполнению многих лишних форм документов и, как следствие, к дополнительным затратам труда работников управления;

[1] *Гсрчикова И. 11.* Менеджмент. М., 1995. С. 119.

[2] *Андреев А. Ф. и др.* Основы мерщджмента / Пол общ. ред. С. Г. Лопатиной. М., 1999. С. 108-109.

[3] *Кар'дапская П. Л.* Основы принятия управлшческих решений. М., 1998. С. 116—120.

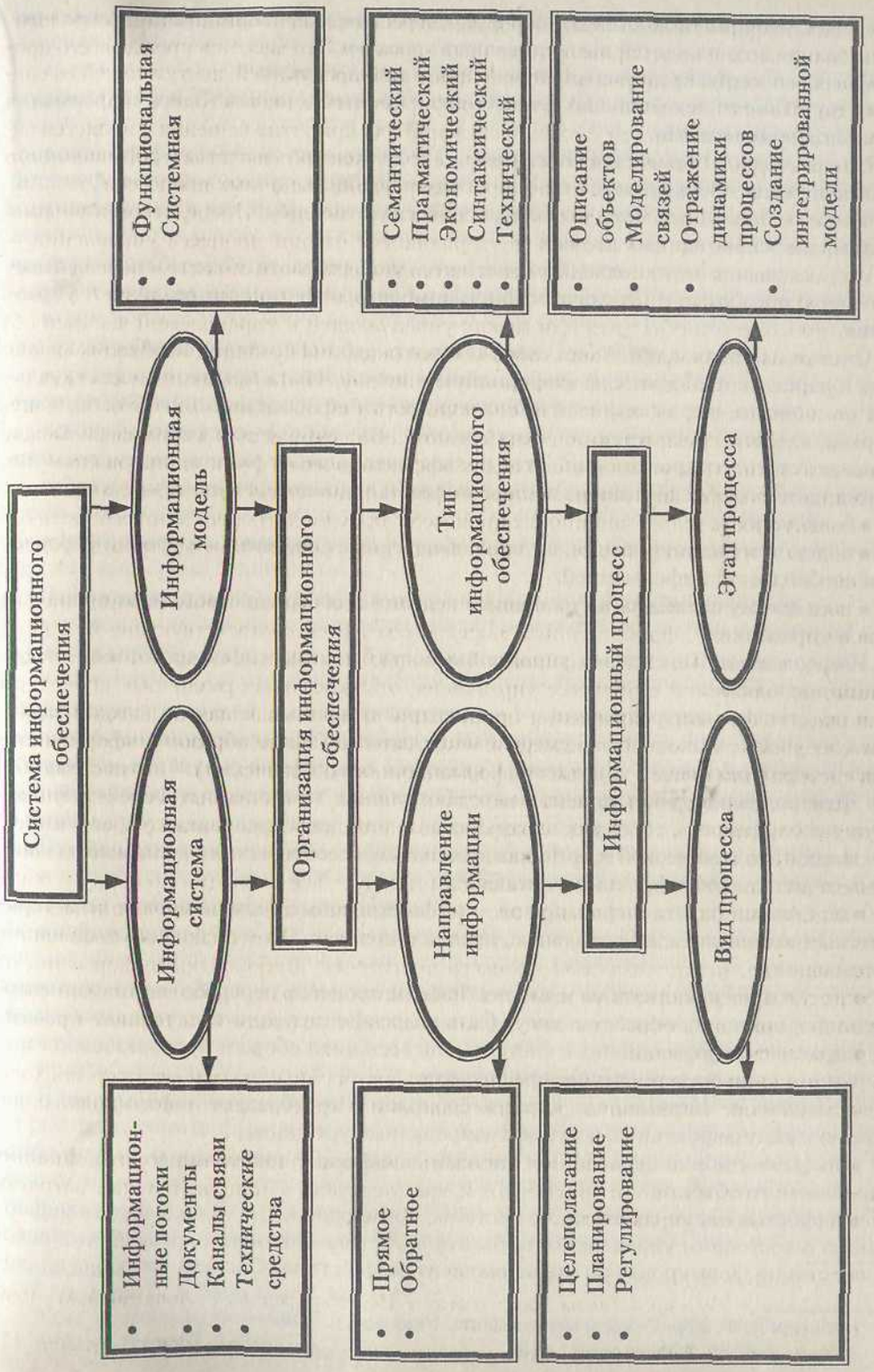


Рис. 10.1. Система информационного обеспечения управления организацией

• недостаточная гибкость системы в условиях оперативности, что затрудняет использование возможностей вычислительной техники;

• высокая нагрузка на звенья управления и каналы связи;

• отсутствие горизонтальных связей между производственными и функциональными подразделениями.

Второй подход называется системным. В этом подходе система информационного обеспечения проектируется не под каждую функцию, а под комплекс функций управления, связанных между собой как последовательными, так и параллельными связями на основе единых данных.

Использование этого подхода возможно только в результате обособления процессов сбора, обработки и передачи информации от процессов производства и управления.

Системный подход позволяет централизовать работы по сбору, обработке, хранению и передаче пользователю информации и использовать при этом индивидуальные се свойства, выражающиеся в многократности ее использования. Системы информационного обеспечения, построенные на основе системного подхода, называются интегрированными. Этот подход предполагает разделение системы информационного обеспечения на **составляющие** и подсистемы и включает в себя:

• банк данных;

• подсистему планирования, которая обеспечивает все звенья и уровни управления необходимой информацией;

• подсистему слежения за условиями ведения и совершенствованием производства и управления.

Информационные системы управления могут быть классифицированы по следующим признакам[1]:

• по степени централизации — на централизованные и децентрализованные. Следует учесть, однако, что «централизация работ по информационному обеспечению» и «централизация управления» являются совершенно различными понятиями. Централизация информационного обеспечения представляет собой техническую необходимость, тогда как централизация или децентрализация управления — это вопрос экономической и организационной целесообразности, решаемый независимо от методов обработки информации[2];

• по степени охвата информацией — на комплексные, охватывающие весь управляемый комплекс, и на локальные, предназначенные для определенных функций управления;

• по уровню механизации и автоматизации процесса переработки информации все информационные системы могут быть классифицированы следующим образом:

• простые информационные системы, где весь цикл сбора и преобразования информации производится человеком вручную;

• сметанные системы, где человек собирает и преобразует информацию с помощью механизированных и автоматизированных устройств;

• информационно-справочные системы, выдающие информацию о состоянии управляемого объекта;

• информационно-советующие системы, позволяющие не только выдать информацию о состоянии управляемого объекта, но и вырабатывать определенные рекомендации по формированию управляющего воздействия. Система способна анали-

[1] *Андреев А. Ф. и др.* Основы менеджмента, Указ. соч. С. 109.

2 *КппЛпигип.я II Л.* Указ. соч. С. 118.

зировать управленческую ситуацию. Если управленческие ситуации простые, то рекомендации задаются заранее;

• самонастраивающиеся системы, отличающиеся способностью при изменении внешних условий в ситуациях, не соответствующих заранее заданной программе, автоматически изменять алгоритм принятия решений в определенных пределах;

• самообучающиеся системы, способные анализировать результаты своей деятельности с целью приспособления алгоритма выработки решения к меняющимся условиям;

• информационно-управляющие системы, осуществляющие управляющее воздействие, направленное на оптимизацию деятельности объекта управления, на основе разработанных управляющим персоналом алгоритмов.

Основные принципы, цели, задачи и функции внутрифирменной информации[1];

• определение требований к содержанию информации и ее характеру в зависимости от целенаправленности;

• выработка системы хранения, использования, предоставления информации в централизованном и децентрализованном управлении;

• разработка программного обеспечения, создание и использование банков данпых;

• проведение многовариантных расчетов в процессе разработки программ маркетинга, в планировании, контроле, сборе и обработке цифровой информации;

• автоматизация административно-управленческого труда на основе использования компьютерной техники и т. д.

Важными задачами внутрифирменной системы информации являются:

• определение основных направлений системы сбора, обработки и хранения первичных данных;

• определение основных направлений развития технологии обработки информации;

• координация деятельности по сбору и обработке данных финансовых отчетов на высшем уровне управления и в производственных отделениях в целях повышения качества и своевременности поступления финансовой информации по фирме в целом.

Внутрифирменная система информации выполняет следующие функции:

• определение потребности каждого конкретного руководителя в характере и содержании необходимой ему информации;

• определение потребностей в технических средствах фирмы в целом и каждого управляющего для обеспечения всей необходимой информацией;

• определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации;

• обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации;

• разработка программных средств, прикладных программ.

При организации информационного обеспечения принципиальное значение имеет распределение информации на прямую, т. е. командную, исходящую от управляющей системы, и обратную, отражающую реакцию управляемого объекта на происходящие изменения и реализуемые управленческие решения. Системный анализ информационного обеспечения, предполагая его четкую целевую направленность и подчиненность запросам управления, включает два взаимосвязанных направления[2]:

[1] *Герчикова* Я. Я. Указ. соч. С. 121-122.

[2] См. подробнее: *Мельник М. В.* Анализ и оценка систем управления па предприятиях. М., 1990. С. 104-107.

• расчленение информационного обеспечения на его составные части;

• синтез отдельных сторон и элементов информационного обеспечения С оценкой их соответствия друг Другу и комплексности всех включенных в него данных.

Расчленение информационного обеспечения создает основу его централизации и специализации, а синтез является гарантией комплексного обеспечения потребителей. Таким образом, системный анализ предполагает рассмотрение информационного обеспечения:

• во-первых, как одного из элементов системы управления, развитие которого связано и определяется динамикой других элементов системы;

• во-вторых, с позиций его основных частей, каждая из которых относительно самостоятельна и имеет свои закономерности развития;

• **в-третьих,** как динамичную систему, которая, сохраняя относительную стабильность, находится и непрерывном изменении, причем скорость изменения отдельных составляющих элементов различная;

• в-четвертых, как диалектическое единство количественных изменений и качественных скачков.

Анализ системы информационного обеспечения разделяется на:

• семантический (предполагает оценку: полноты информации, объективности, достоверности, точности **и** надежности, т. е. анализ ее содержательной стороны и методологии построения);

• прагматический (анализ полезности информации);

• экономический (анализ с позиций затрат, связанных с построением информационных массивов);

• синтаксический (структурный анализ — выявление закономерностей постепенного **агрегирования,** усреднения информации и **образования** документов. Этот анализ включает характеристику:

— степени усреднения информации по объектам;

— агрегирования информации по разным **уровням** управления;

— степени единства отдельных информационных массивов;

— соотнетствия устойчивых массивов информации (компонентных блоков) состапу и содержанию управленческих решений);

— технический (анализ с позиций выбора материальных носителей информации);

— динамический (анализ с позиций циркулирования — движения информационных потоков. Этот анализ предполагает изучение интенсивности, прямоточности, возможность их разветвления и слияния).

Для обеспечения адекватного функционирования процесса управления организацией, и частности процесса принятий решений, определяющее значение имеют информационные процессы, т. е. процессы сбора, хранения и передачи данных с целью управления организацией. Информационные процессы подразделяются на три группы[1];

1) обеспечивающие выбор **и** формирование целей (целеполагание);

2) предназначенные для разработки программы действий (планирование);

3) обеспечивающие нормальное протекание управляемого процесса по заданной программе или плану (регулирование).

Процесс преобразования информации включает несколько этапов[2]:

• описание состояния объекта управления, т. е. фактическая фотография. Оно предполагает набор технико-экономических показателей и параметре];, характеризуюнщх управляющую и управляемую системы, с соответствующей классификацией этих показателей;

• моделирование классификационных связей в информационных массивах с выделением причино-следственных зависимостей, т. е. формирование частных статистических моделей;

• отражение в информационных моделях динамики отдельных элементов и процессов, т. е. обоснование тенденций количественного и качественного изменения в производстве. При этом количественное изменение предполагает корректировку информации, а качественное — ее частичную или полную перестройку;

• создание интегрированной информационной модели процесса производства, отражающей взаимосвязь и динамику локальных процессов и всего производства.

[1] *Карданская Н. Л.* Указ. соч. С. 112.

[2] *Мельник М. В.* Указ. гоч. С. 104.

10.1.2. Характеристика управленческой информации

Информация как совокупность данных **и** знания представляет собой меру **организации** системы управления и является ее достоянием (рис. 10.2). От уровня организации процессов сбора, накопления, храпения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления организацией.

При обосновании направлений и характера движения в рамках блоков информационного обеспчения необходимо базироваться на следующих основных принципах организации массивов информации[1]:

• принцип объединения данных но их входимости в задачи управления. Основное преимущество этого **принципа заключается в** том, что исходные массивы, разработанные для систематизации и размещения переменных данных в памяти, **в** то же **вредя** могут служить в качестве рабочих массивов задач. Недостаток принципа — в многократном дублировании данных между исходными массивами;

• принцип объединения данных по времени их возникновения. Преимущество данного принципа заключается в отсутствии в подсистеме информации какого-либо дублирования данных. Однако трудоемкость образования рабочих массивов задач при этом настолько велика, что рассматриваемый принцип может быть малоэффективным;

• принцип объединения данных по частоте обращения к ним. Он также характеризуется полным отсутствием дублирования данных. Организация массивов по этому принципу очень эффективна при создании-информационно-поисковых систем научно-технической информации, а в меньшей степени — при ожидании постановки экономических задач;

• принцип объединения данных по внутримассивным адресным связям. Он широко распространен при размещении данных в оперативной памяти ЭВМ. Многократное дублирование данных предопределяет низкую эффективность рассматриваемого принципа при организации исходных массивов.

Информация обладает многочисленными свойствами: материальности, накопления, превращения знания, социальности, процессуальное™, неубываемости (многократное использование), количественной **и** качественной определенности, превращения в товар, обрабатываемости, свойством быть средством коммуникации (см. также следующий параграф данной главы). Важнейшим свойством информации является возможность ее многократного использования. Однако это свойство нередко порождает определенные психологические стереотипы. Многократно повторяемые

[1] *Мельник М, В.* Указ. соч. С. 114.

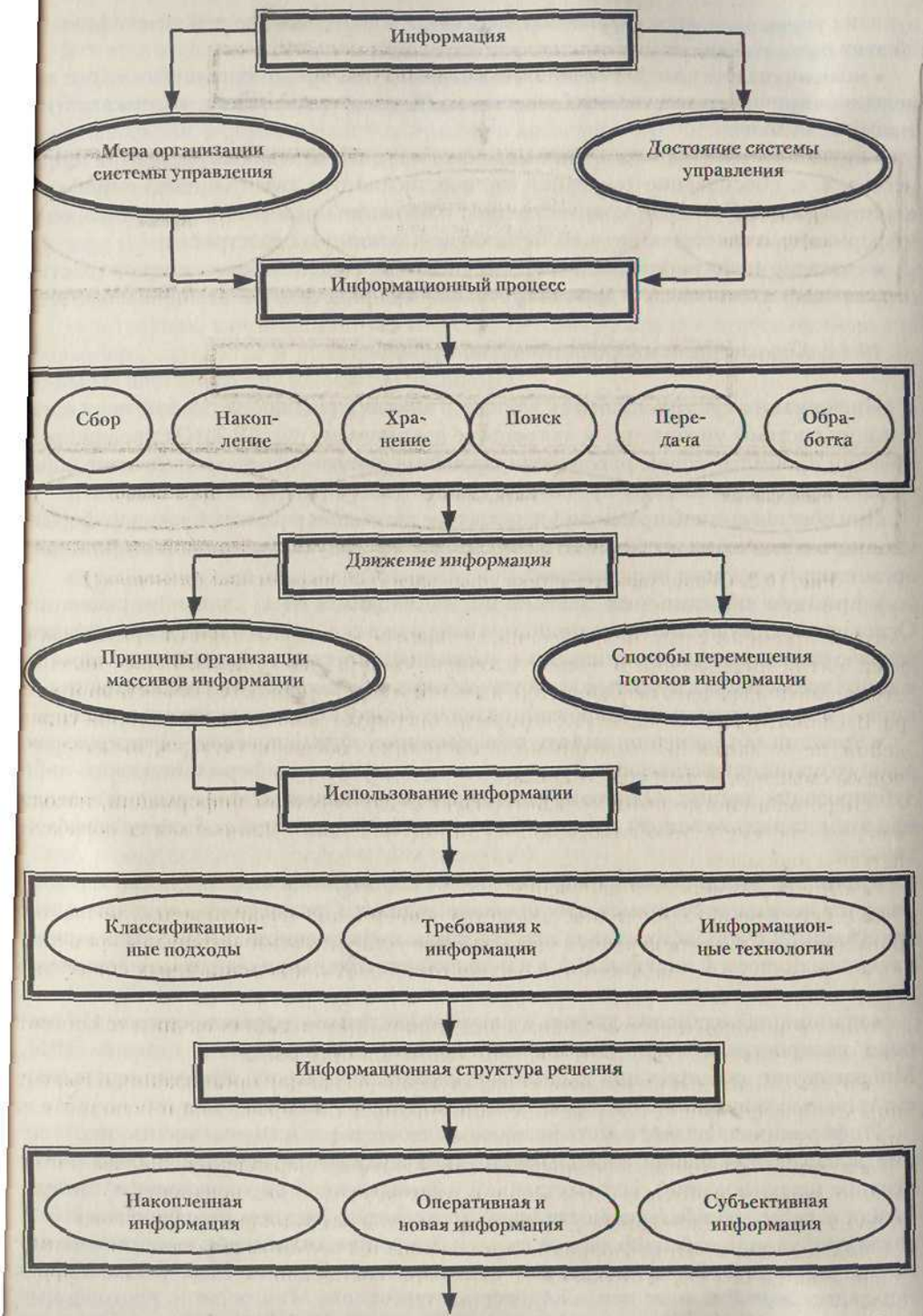


Рис. 10.2. Общая характеристика управленческой информации *(начало)*

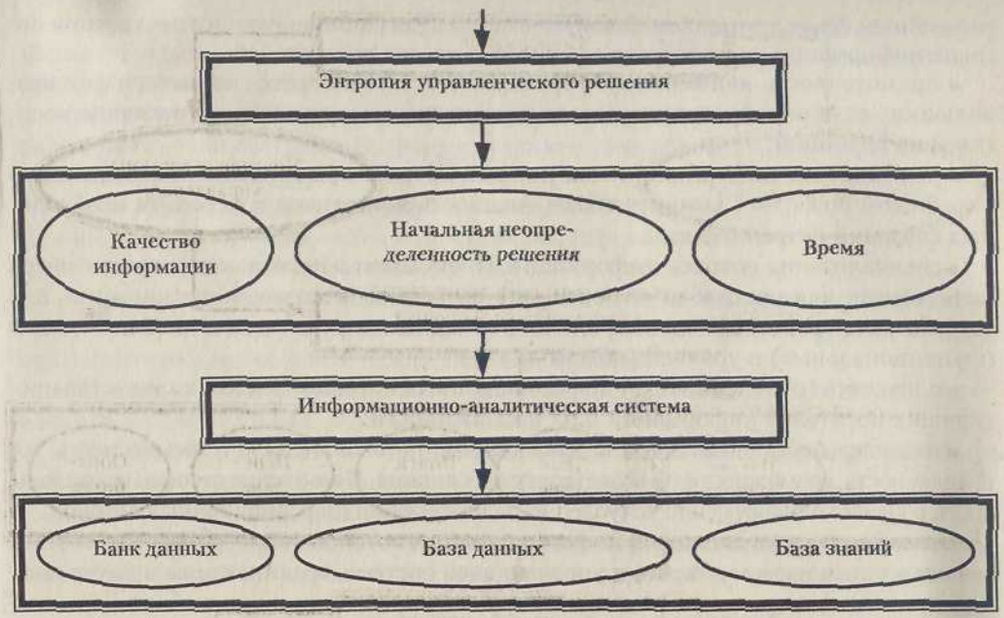


Рис. 10.2. Общая характеристика управленческой информации *(окончание)*

истины, причины, следствия, решения, стандарты нередко отучают от критического восприятия информации в новых условиях, умения видеть в ней новые явления, отражение новых черт, особенностей, явлений и закономерностей объективного мира. Все понятия, в том числе и те, которыми оперирует экономическая теория управления, не остаются неизменными, а постоянно совершенствуются, насыщаются новым смыслом, новым содержанием'.[1]-

Информационные потоки характеризуются количеством информации, находящейся в системе и обрабатываемой » единицу времени[2]. Данные могут обрабатываться и перемещаться:

• поточно, по мере возникновения;

• с регулярной периодичностью, когда информация накапливается, после чего обрабатывается и перемещается через заранее установленные интервалы времени;

• нерегулярно, по мере возникновения отдельных информационных совокупностей.

Анализ потоков информации на действующих организациях начинается обычно с обследования, которое может проводиться двумя методами:

• путем обследования потоков, существующих на данной организации, и выяснения круга задач, решаемых подразделениями аппарата управления и исполнителями;

• путем определения задач подразделений аппарата управления, анализа информации, которая необходима для решения этих задач и сопоставления ее с потоками документации, сложившимися в процессе деятельности аппарата управления.

Обследование потоков информации завершается расчетом объемов необходимой информации, регламентирующим ее "движение, составлением схем потоков, проек-

[1] *Лебедев О, Т., Канъковская А. Р,* Основы менеджмента. М., 1997. С. 152.

[2] *Мельник М. В-* Указ. соч. С. Ш-113.

рованием форм применяемой документации. Для рационализации построения по-ков **информации** целесообразно использовать ряд показателей:

• прямоточность движения информации. Достаточно четко характеризует прамллельность ее циркулирования, выявляет неоправданное возвратное движение **носи-елей** информации;

• ритмичность информационных потоков. Четкое **продвижение** в соответствии графиком позволяет выявить своевременность подготовки и передачи нсобходи-ых сведений потребителям;

• специализация потоков информации. Происходит в нескольких разрезах: поток нформации для учета и отчетности, для выдачи вышестоящей организации, для азработки мер воздействия; поток информации по решениям отдельных видов функциональные) и уровней (объекты);

• плотность (интенсивность) информационных потоков. Оценка количества ироодящих носителей информации **и** их насыщенности;

• параллельность движения информационных потоков, их **целеустремленность, заявленность, возможности** их **разветвления** и слияния. Повышение степени параллельности означает одновременно углубление специализации информационных потоков.

Эталоном оценки движения информационных потоков является их соответствие .вязям в управляемом объекте и управляющей системе, возникающим в матсриальных процессах, в процессах разделения труда в управлении и при выборе форм взаIMOCIIIBИ управляющей системы с управляемым объектом.

Для обеспечения требуемого качества управления организацией используемый шформащтонный процесс должен обладать следующими характеристиками[1]:

• полнотой **и** качеством информации;
• ценностью и полезностью информации;
• достоверностью и точностью информации;
• актуальностью информации, зависящей от ее возраста;
• плотностью информации;
• оперативностью и доступностью информации;
• частотой использования определенных видов информации.

Большое разнообразие информации, используемой в практике управления, нуждается в развитии классификационных подходов. **Классификация** информации преследует разнообразные цели[2]:

• развитие системного и комплексного подхода к управлению;
• совершенствование технологии **управленческой деятельности;**
• совершенствование системы профессиональных знаний руководителей;
• поиски путей повышения эффективности управления.

Управленческая информация весьма разнообразна и может **классифицироваться** но различным признакам[3]:

• по различным аспектам управления (характеру возникающих задач) — организационно-экономическая, собственно управленческая, технико-технологическая, социально-психологическая, идейно-воспитательная;

[1] См. *пощюбпее; Кардапская Н. Л.* Указ. соч. С. **114.**
[2] *Лебедев О, Т., **Каньктская** А. Р.* Указ. соч. С. 154.
[3] См., например: *Беляев А. А., Короткое Э. М.* Указ. соч. С. 141 — 143; *Кардапская Н.Л.* Указ. **соч.** С. 115—116; *Лебедев О. Т., Каньковсхая Л. Р.* Указ. соч. С. 154-fSS; *Андреев А. Ф.* **Основы мейеджмента.** Указ. соч. С. 107—108.

• по характеру восприятия человеком — визуальная (зрительная), аудиоинформация (звуковая), тактильная[1], обонятельная, а также комбинированные формы, например аудиовизуальная;

• по форме представления различают звуковую информацию, имеющую в определенной степени абстрактную форму, и аналоговую, образную. Знаковая информация выражается в цифровой, буквенной (текстовой) **и** кодированной форме;

• по источникам возникновения — внешняя, внутренняя;

• по времени использования — постоянная, переменная;

• по отношению к хозяйственному субъекту — входная, выходная;

• по возможности использования — полезная, шум, избыточная, ложная, лживая;

• но типу отражаемых отношений — технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая, психологическая;

• по масштабам отражаемого объекта — глобальная, общегосударственная, региональная, муниципальная, внутрифирменная;

• по отраслям экономики — промышленная, сельскохозяйственная, транспортная, военная, гуманитарная (наука, образование, медицина);

• демографическая — семейно-бытовая;

• по структурированности — систематизированная (по составу показателей адресности, периодичности, срокам передачи, форме предоставления), **несистематизированная;**

• по отношению к конкретному органу управления — внутренняя, внешняя, организационно-распорядительная (командная), информация состояния, информация согласования, отчетная;

• по характеру носителя информации — документированная для средств связи, вербальная.

Классификация информации может быть осуществлена и по другим основаниям. Выделим три источника, из которых информация может поступать к лицу, принимающему управленческое решение, либо *а* решающую систему.

• Первым является исследовательская деятельность и в более широком смысле деятельность, основанная на активном поиске информации как во внешней среде, так и в среде, сохраняющей полученный опыт, например в долговременной памяти компьютеризированной информационной системы.

• Вторым источником информации **является .канал** обратной связи, по которому поступает информация о результатах предшествующих решений.

• **Третьим** источником является информация предвидения. В то время как рассмотренная ранее информация о результатах предшествующих решений, поступая по каналу обратной связи, влияет на будущее поведение человека, принимающего решение, информация предвидения, базируясь на представлении человека о будущем, влияет на его нынешние решения. Иными словами, в последнем случае ситуация в данный момент определяется тем, что ожидается в будущем. Информация предвидения играет принципиальную роль в процессе принятия многоступенчатых решений.

Информация, поступающая как из внешней среды, так и из долговременной памяти пли тому подобных источников, изменяет управленческую ситуацию:

• во-первых, эта информация может изменять предметное представление о ситуации;

• во-вторых, новые данные изменяют субъективную вероятность подтверждения гипотез о положении дел;

[1] **От** лат. **tastilis — осязательный.** ***Прим.*** *автора.*

• в-третьих, данные, полученные *а* процессе решения, могут изменять полезность приписываемую их результатам.

Для целей оперативного управления производством информация может быт сгруппирована по признакам:

• источнику возникновения: на первичную и производную, а последняя — в зависимости от назначения — на промежуточную командную, отчетную;

• способу фиксирования: на устную, документированную;

• способу выражения: на алфавитную, цифровую;

• носителям информации и органам восприятия человека и приборов: на хроматическую и звуковую;

• характеру фиксации данных: на фиксируемую и нефиксируемую;

• направлению движения: на исходящую и входящую;

• степени стабильности: на постоянную (условно) и переменную;

• назначению в процессе управления: на директивную (распорядительную, командную), отчетную, учетную, контрольную;

• принадлежности к сферам деятельности и функциям управления: на конструкторскую, технологическую, финансовую, бухгалтерскую, планово-экономическую, оперативно-производственную;

• времени возникновения: на информацию о прошлых, текущих и будущих событиях;

• видам преобразования: на стратегическую и тактическую (оперативную).

Информация, используемая в системах управления, должна удовлетворять определенным требованиям. К числу этих требований относятся:

• необходимое и достаточное количество и качество информации, причем доминирующее значение имеет качественная сторона;

• информация в системе управления должна быть надежной, достоверной и точной, т. к. она служит основанием для принятия решений;

• объем информации должен быть минимальным при максимуме его смыслового содержания;

• информация должна быть объективной, отражать как положительные, так и отрицательные стороны управленческой проблемы;

• текст информации должен быть сжатым и ясным;

• информационные материалы должны содержать факты, а также данные о тенденциях развития на длительный период времени;

• своевременность получения информации;

• полнота информации;

• полезность информации;

• технологические характеристики, к которым следует отнести плотность ее размещения, возможность сохранения в различных условиях, скорость обработки, извлечения, представления и т. п.

При организации сбора и регистрации даных по принципу последовательный управленческих решений могут применяться различные виды информацией технологии[1]:

[1] См. подробнее, например: *Герчыкова И. Н.* Указ. соч. С. 122—127;
Кар'данская Н. Л. Указ. соч. С. 120-128;
Мильнер Б. З. Теория организаций. М., 1999. С. 166—176;
Управление организаций / Под ред. А. Г. Поршнева. М., 1999. С. 649-660;
Цышчко В. И. Руководителю - *о* принятии решений. М„ 1996. С. 101-206, 207-222.

• сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства (на местах возникновения затрат) в форме единоличного документа и использования центральной ЭВМ (в крупных фирмах) для агрегирования данных;

Фобработка данных в режиме диалога для расчета покупателей на терминале;

• получение свободного документа, использования носителя информации, обработка данных по производственному отделению на персональных компьютерах.

Автоматизированная информационная система базируется на использовании средств и возможностей вычислительной техники, но не сводится к простому использованию ЭВМ в управлении. Автоматизированная система, в отличие от автоматической, подразумевает использование человеческого звена (управленческого аппарата, операторов и др.) в качестве своей органической части. Информация, создаваемая и используемая **в** автоматизированных системах, разделяется на несколько категорий:

• к первой относится информация о структуре экономического объекта управления вместе с полным перечнем имеющихся ресурсов;

• ко второй группе относится технологическая информация о производстве;

• третья категория исходной информации включает в себя поток документов, которые можно обобщенно назвать заданиями;

• четвертая категория включает в себя информацию, касающуюся ограничений, налагаемых на производственную деятельность рассматриваемого объекта.

Использование автоматизированных систем информационного обеспечения позволяет достичь следующих принципиальных характеристик процессов управления:

• непрерывности планирования, что означает, что планирование ведется не па фиксированный календарный срок, а на задаваемый срок, называемый интервалом планирования, отсчитываемый вперед от настоящего момента;

• динамичности плана, т. е. возможности Проведения корректировок плана'без нарушения его целостности и взаимосвязанности;

• многовариантности планов и возможности их оптимизации по изменяемым критериям;

• взаимоувязанное™ различных систем планирования (перспективного, долгосрочного, краткосрочного и текущего) между собой, а также с задачами технико-экономического анализа.

Изменения в содержании, организации и технике управления под влиянием информационных технологий происходят по следующим направлениям:

*в корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя организации;

• **осуществляется** определенная автоматизация отдельных функций руководителя;

• существенно изменяются и средства коммуникации в организации.

Информационные потребности организации и содержание ее информационной деятельности определяются информационной структурой управленческих решений. Информация, необходимая для принятия решений в различных звеньях иерархии управления организацией, может быть условно разделена на три основные группы.

К первой группе отнесем информацию, заранее накопленную в системе управления и потенциально готовую к использованию в процессе принятия решений. Информация этой группы может содержать сведения о всех составляющих информационной структуры решения (количество и неопределенность информации). Определенность заранее накопленной информации определяется ее неполнотой, недостоверностью и неполным соответствием содержанию управленческого решения. Кроме того, информация может быть труднодоступна, и управляющий не

имеет времени на ее полный сбор и обработку. Источниками неопределенной заранее накопленной информации могут быть:

• плохая организация статистической и информационной службы;

• отсутствие или недостаток знаний о закономерностях и механизме функционирования управляемого объекта и внешней среды;

• принципиальная невозможность надежной оценки тех или иных параметров управляемого объекта, например человеческого фактора и т. п.

Разрешение неопределенности этой группы информации связано с трудозатратами на поиск, обработку информации и проведение научных исследований. Эффективным путем решения проблемы оперативного использования накопленных знаний является внедрение новых информационных технологий в систему управления организаций.

• Вторая группа составляет информацию, получаемую управляющим в процессе принятия управленческих решений.

Эта информация включает оперативную информацию, получаемую непосредственно в процессе принятия решения, и новую информацию, генерируемую управляющим путем логико-аналитической переработки всей известной ему информации с использованием математических методов и моделей предметной области. В исключительных случаях, когда решения носят стратегический характер и определяют будущее организации, могут проводиться специальные научные **исследования.**

Информация этой группы содержит все объективные сведения о:

• состоянии объекта управления;

• тенденциях развития объекта управления;

• будущих условиях функционирования объекта управления;

• стратегии деятельности объекта управления;

• возможных альтернативных решениях и критериях выбора лучшей альтернативы.

Другими словами, здесь сосредоточена вся информационная структура решения, сформированная с помощью объективных методой. В принятой терминологии вторая группа информации формирует область возможных значений параметров в области возможных состояний организации (объекта управления) или области возможных решений. Неопределенность информации этой группы существенно зависит от величины заранее накопленной информации, содержащей знания о механизме и закономерностях функционирования объекта управления, а также от **возможностей** объективных методов разрешения неопределенности информации.

• К третьей группе относится информация, которая не может быть получена какими-либо объективными методами.

Неопределенность этой группы информации разрешается волевым решением управляющего, который выбирает то или иное значение параметра из объективно определенного интервала области возможных состояний организации (ооъект управления) или области возможных решений, руководствуясь своим опытом и интуицией. Акт принятия решения всегда происходит в условиях неопределенности. Это объясняется:

• с одной стороны, принципиальной невозможностью полного получения любого явления или объекта, ограниченностью наших знаний и познавательных возможностей;

• с другой стороны, ограничением времени, выделяемого на принятие решения.

В результате при реализации процедуры принятия решения всегда остается неопределенность, разрешаемая путем субъективного выбора. Эту неопределенность можно **назвать** остаточной неопределенностью решения.

Таким образом, полная энтропия решения — это сумма параметров всех трех групп информации. Однако составляющие полной энтропии решения не являются независимыми, т. к. получение информации одной группы позволяет генерировать информацию других групп; например, знание о механизме функционирования объекта управления позволяет построить его модель, с помощью которой, в свою очередь, можно дополнить исходную информацию. Тем не менее на каждый определенный этап процесса принятия решения объективно существует неопределенность всех групп информации.

Важной характеристикой управления организацией является начальная неопределенность решения, или неопределенность на момент начала реализации процедуры принятия решения. Начальная неопределенность решения характеризует степень стабильности функционирования управляемого объекта, внутренние и внешние условия его деятельности и является одним из важных индикаторов, на который необходимо ориентироваться при организации управления. Поэтому неопределенность управленческого решения зависит от трех факторов, определяющих качество решения, — количества информации, начальной неопределенности решения и времени, выделяемого па принятие решения.

Следует заметить, что реализация процедур принятия решений в организационных системах управления требует специального информационно-аналитического, правового, организационного и технического обеспечения. Все перечисленные виды обеспечения жестко взаимосвязаны и в совокупности составляют систему поддержки управленческих решений в организации. Особенно важной для жизнедеятельности организации является поддержка стратегических решений. Стратегические решения — это решения высшего уровня управления, определяющие главные направления деятельности организации. Для этих решений свойственна большая ответственность и высокий уровень риска, т. к. от них зависит не только будущее состояние, но часто и само существование организации. Поддержка этих решений должна исходить из их особенностей. Наиболее важными характеристиками этих решений являются: •

• уникальность, т. к. условия и решаемые проблемы никогда не повторяются Ч, как правило, не имеют аналогов в прошлом;

• многопараметричность и высокая сложность решаемых проблем;

• большая начальная неопределенность вновь возникающих проблем;

• множество противоречивых критериев выбора подходящей альтернативы решения;

• сложность поиска компромисса между личными и ведомственными интересами •"ич, принимающих стратегические решения;

• сложность предвидения последствий реализации возможных альтернатив;

• Дефицит времени, отведенного на принятие решения.

Все перечисленные особенности стратегических решений определяют требования к их информационно-аналитическому обеспечению. Наиболее важным шагом на первом этапе создания информационно-аналитической системы управления организацией является ее предпроектный анализ. Предпроектпые исследования должны содержать:

• выявление и фиксацию в виде содержательного описания и графического представления структуры и механизма деятельности информационно-аналитических подразделений аппарата управления;

• Детальное описание функций должностных лиц — будущих пользователей системы;

• выявление и структуризацию информационных и других потребностей, обеспе-швающих деятельность пользователей системы;

• выявление и структуризацию функциональных и информационных связей ана-итических подразделений с внешними организациями;

• описание регламента и процедур подготовки, прохождения и оформления рс шений;

• **анализ** полученных данных, выявление функций и задач, требующих автомати-зации;

• рубрикацию информации, обеспечивающей деятельность аналитических под-разделений, и составление регистра информации, доступ к которой должен быть определен организационно или законодательно;

• разработку предложений по функциям, аппаратному и программному составу системы;

• составление варианта предпроектного облика системы и согласование его со всеми пользователями;

• утверждение проекта в принятом порядке.

Для функционирования информационно-аналитической системы обеспечения управления организацией создаются банки и базы данных и знаний.

• Банк данных — комплекс, включающий специальные структуры организации информации, алгоритмы, специальные языки, программные и технические средства, в совокупности обеспечивающие создание и эксплуатацию системы накопления информации, поступающей от нескольких источников, ее обновление, корректировку и многоаспектное использование в интересах объектов управления, а также прямую связь с пользователем для получения ответов на произвольные, в том числе незапланированные, запросы.

• База данных является хранилищем специально организованных и логически связанных информационных элементов. Она состоит из самих данных и их описания. Между данными, находящимися в базе, поддерживаются установленные связи. База данных представляет собой информационную модель управляемого объекта. Она ориентирована на интегрированные требования и тем самым удовлетворяет информационные потребности любых пользователей. Центральную роль в функционировании банка данных выполняет система управления базами данных. Эта система удаляет, добавляет, заменяет старые записи данных на новые и представляет собой эффективный инструмент обработки данных.

• База знаний содержит информацию о накопленном практическом опыте специалистов по управлению, используется при подготовке управленческих решений и является необходимым компонентом экспертных систем, обеспечивающих выработку вариантов решений в автоматизированном (или автоматическом) режиме.

10.2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НА РЫНКЕ

*10.2.1. **Внутренняя** информационная система управления*

Из природы взаимоотношений между участниками экономической организации в рамках власти и иерархии будут созданы **каналы** коммуникации между этими участниками и между организацией и ее институциональной средой, особенно рынком[1]. Когда организация осуществляет управленческий выбор решений — это значит, что она обрабатывает серию информационных сообщений с целью принять решение о действии, которое само станет сигналом, информацией для других единив

[1] См. подробнее: *ЛафтаДж.К.* Управленческие решении. С. 243-301.

принятия решений, т. е. для других организаций. Одна из функций экономической организации — обработка и производство информации[1]. Поскольку управление в организации осуществляется через людей, то одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит **и** мотивирует подчиненных, и многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена[2] (рис. 10.3).

Ни одна производственная система не функционирует в вакууме, она находится в сильно дифференцированной среде. Внешняя среда включает все силы и институты, в частности рыночные, с которыми организация сталкивается в своей оперативной и стратегической деятельности. Все, что можно назвать вне организации, может быть включено в это понятие, потому что вес элементы среды могут оказывать на нее влияние, т. е. влияют с точки зрения ее функционирования, и в первую очередь на эффективность ее менеджмента[3]. От,факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Вели бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию[11].

Анализ проблем экономической теории **информации** (Economics of **Information)** касался почти исключительно информации в сфере взаимоотношений между организациями, причем не принималось во внимание то, что сигналы, входящие в процесс всеобщего обмена, вначаче были произведены самими организациями и **внутри** них.

Однако с теоретической точки зрения, экономическая система характеризуется правилами, по которым она сводит к общему знаменателю разнородные сигналы, относящиеся одновременно к количественной стороне деятельности (например, производительность) и качественной (например, имидж). При этом долгое время рыночную экономику отождествляли с механизмом цен: в экономике, основанной на всеобщем обмене, всякая информация в конце концов отражалась на ценах. В рыночной экономике информация, заключенная в ценах, нередко предстает как недостаточная, иногда она отсутствует вовсе или же возникает в качестве побочного продукта информации другого типа (например, о качестве) (рис. 10.4). Точно так же теоретики плановой экономики под давлением фактов давно осознавали явную недостаточность одних лишь количественных показателей при анализе информации[5].

Эта тема повествует прежде всего о внутренней системе информации и ее издержках, а также о природе информации на рынках, в контексте разработки и принятия управленческих решений.

Принятие решения с полным основанием можно рассматривать как процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях Функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем. Здесь наме-

[1] ***Менар К,*** Экономика **организаций,** М., 1996. С. 61.

[1] *Вихапский О. С, Наумов А.М.* Менеджмент. М, 1996. С. 294.

[3] *ЛафтаДж. Я*". Эффективность менеджмента организации. М., 1999. С. 10—12.

* *Мескон Ы. Х. и др.* Основы менеджмента. М., 1992. С. 166.

[2'] ***Менар К,*** Указ. соч. С. 61-61.

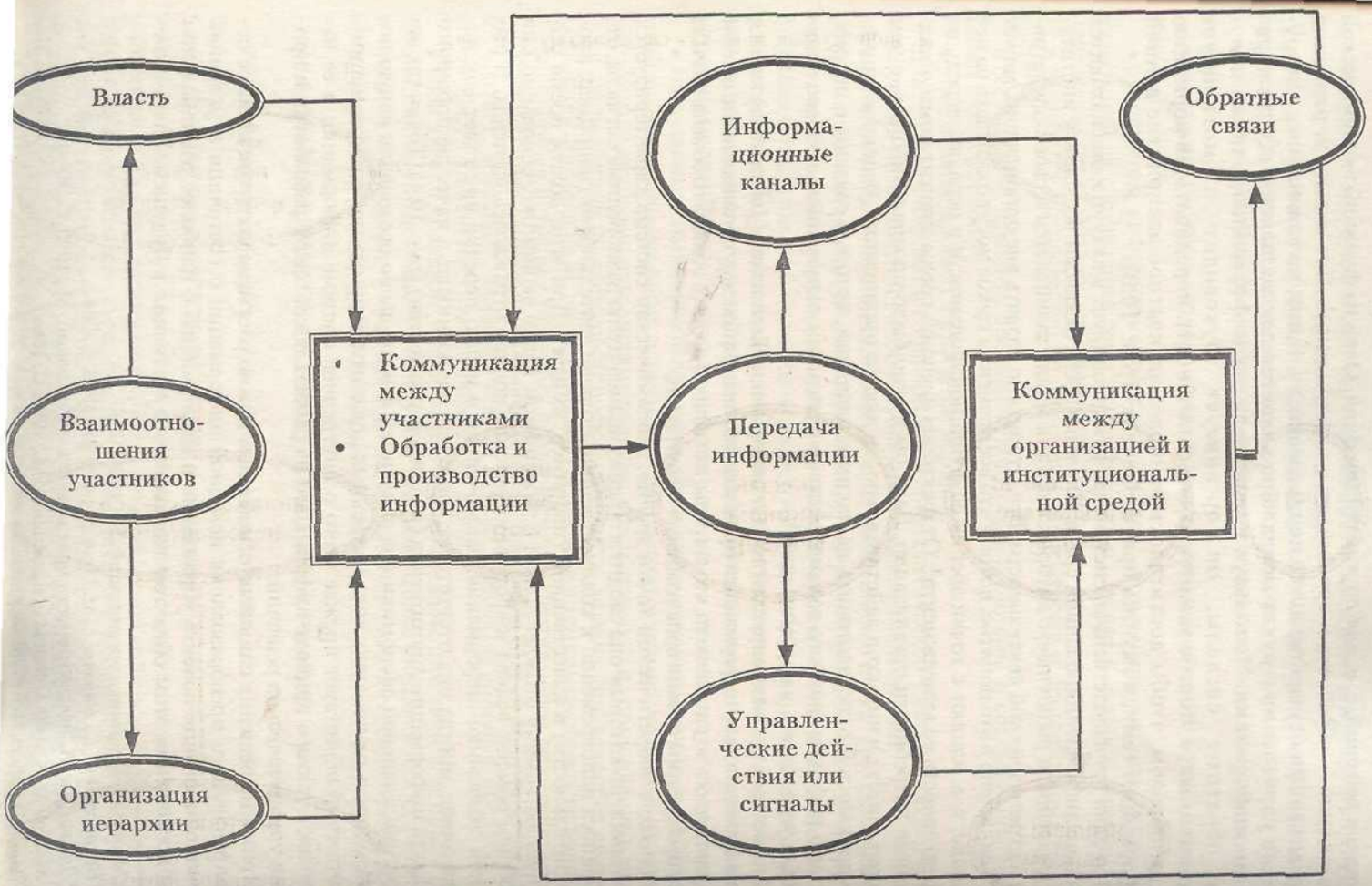


Рис. 10.3. Формирование каналов коммуникации в управленческой системе

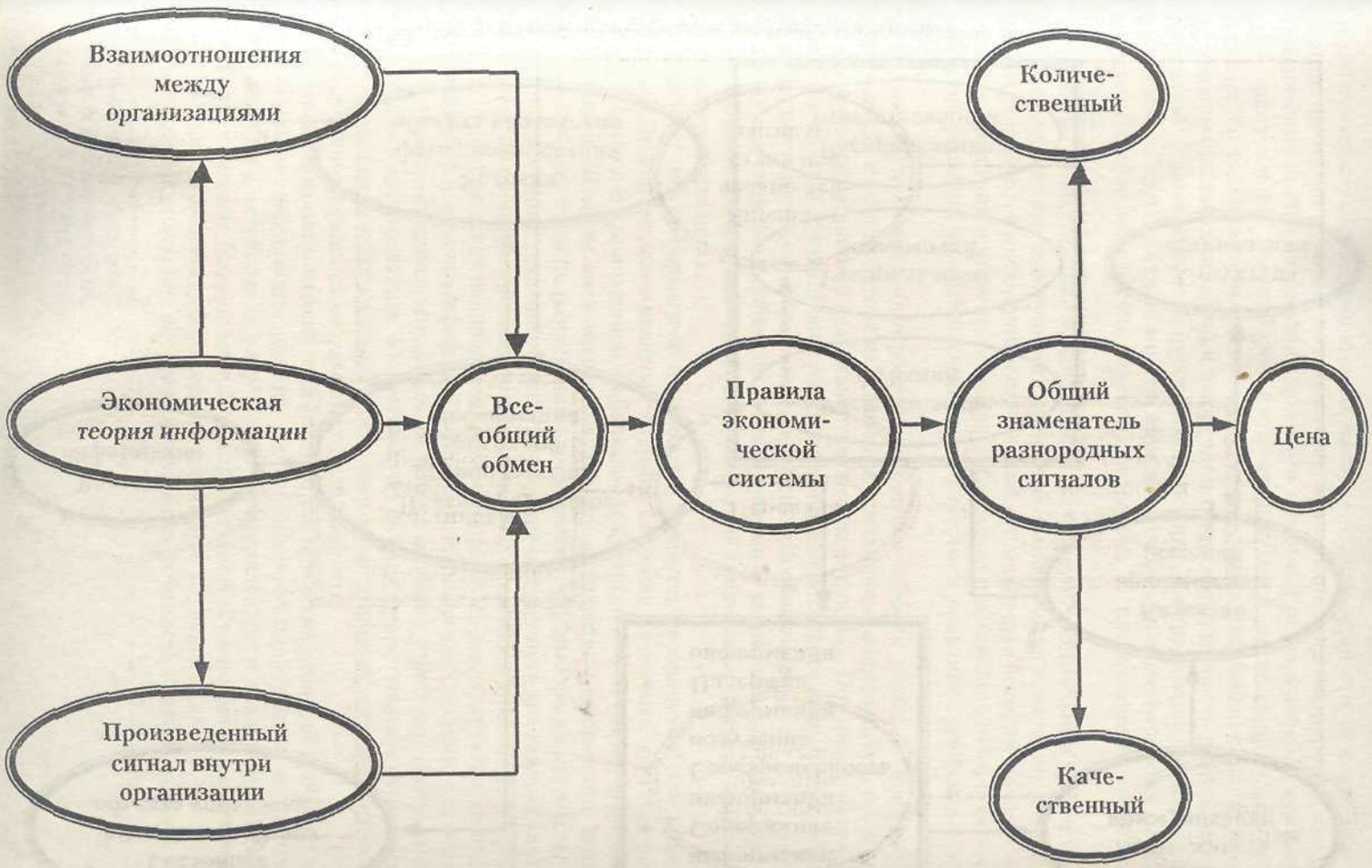


Рис. 10.4. Экономическая теория информации

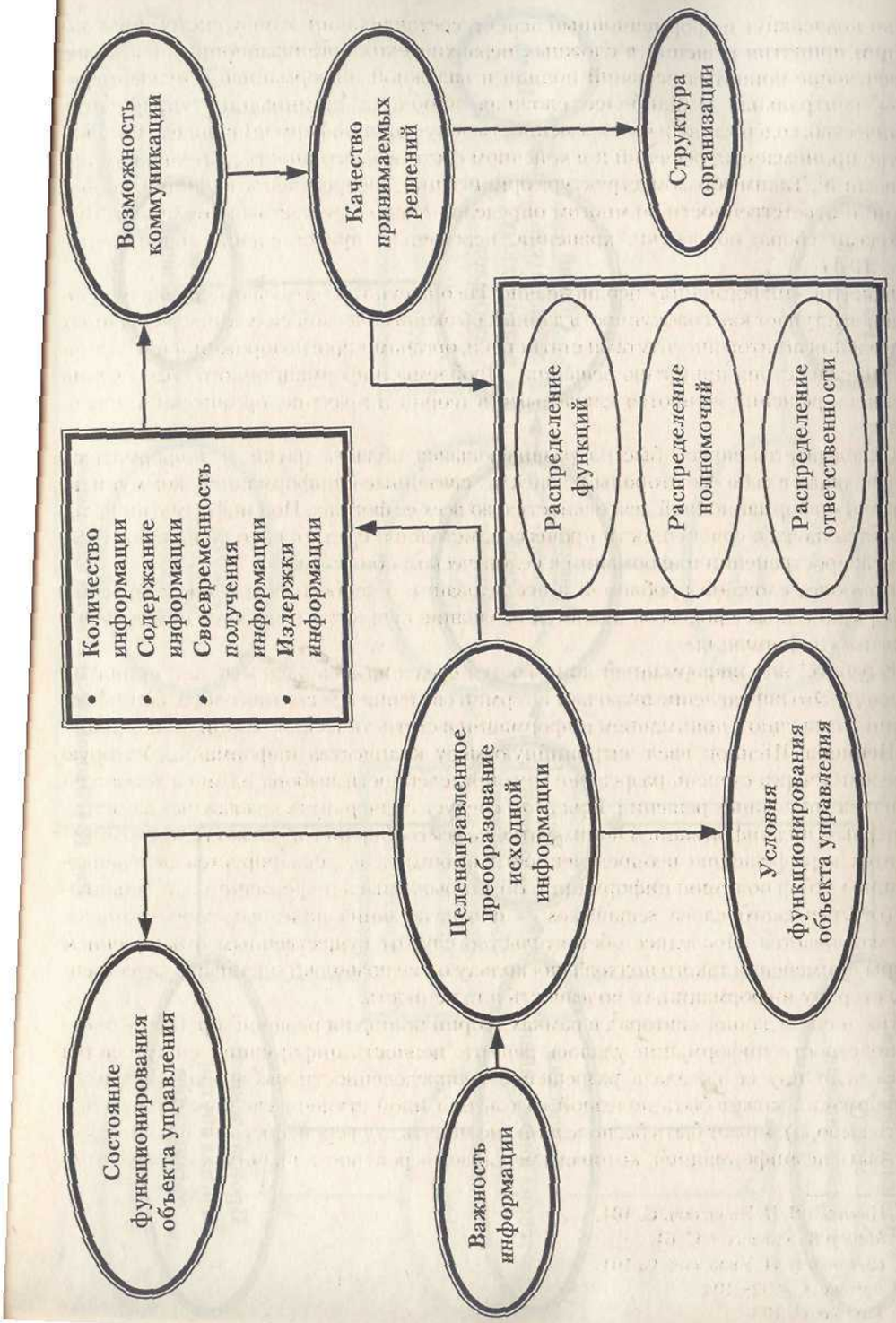


Рис. 10.5. Важность информации в процессе управления

ренно подчеркнут информационный аспект, составляющий основу системной концепции принятия решений в сложных иерархических организационных системах Обеспечение принятия решений полной и надежной информацией в нужное вр_е мя ~ центральная и наиболее сложная проблема организации управления Количество, содержание и своевременность получения информации определяют ка" чество принимаемых решений и в конечном счете эффективность деятельности on ганизаций[1]. Таким образом, структура организации, распределение функций полно мочий и ответственности во многом определяются возможностями коммуникации методами сбора, обработки, хранения, передачи и представления информации (рис. 10.5).

Понятие «информация» неоднозначно. На общеупотребительном уровне инфоомация выступает как совокупность данных об экономической ситуации доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же опганами содействия принятию решения[1]. Проблемы информационного обеспечения принятия решений являются ключевыми в теории и практике организации vnoanлепия.

Складывается новая, быстро развивающаяся область науки - информатика' включающая в себя все стороны и аспекты, связанные с информацией, коммуиика? циями и информационной деятельностью во всех ее формах. Под информатикой понимается наука о совокупности процессов, методов и средств накопления обработ! ке и распространении информации в человеческом обществе[3].

Наиболее сложной проблемой в исследовании и теоретическом представлений информационных процессов является осознание сущности и научное определение понятия «информация*.

Б работе' под информацией понимаются сведения, необходимые для принятий решения. Это определение включает в термин сведения о всем многообразии ипфор^' нации и созвучно с пониманием информации в статистической теории информации К. Шеннона. Шеннон ввел энтропийную меру количества информации, которую определил через степень разрешения неопределенности выбора из множества аль-:ернатив возможных решений. При этом следует подчеркнуть два важных момента; во-первых, под информацией понимаются не все сообщения, а только те, которые относятся^ разрешению неопределенности выбора, т. е. декларируется целенаправленный отбор полезной информации. Во-вторых, смысл информации, т. е. семантики (от греческого слова semantikos - обозначающий) полезных сообщений не рассматривается. Последнее обстоятельство служит существенным оглашением сферы применения такого подхода, поскольку он не позволяет оценивать качественную сторону информации, ее полезность или ценность

По мнению данного автора[3], в рамках теории принятия решений проблему оценки полезности информации удалось решить: ценность информации определяется Ч?ед величину ее вклада в разрешение неопределенности выбора по Шеннону Н (^ 0 Р * Т " \ М 0 Ж е т тмть полезной (в той или иной ступени увеличивать вероятось1 ь выбора); может быть бесполезной (не менять эту вероятность)' и, наконец, моыть дезинформацией, которая уменьшает вероятность правильного принятия

[1] *Цыгичко В. И.* Указ. соч. С. 101.
[2] *Меиар К.* Указ. соч. С. 61.
[3] *Цыгичко В.* Я. Указ. соч. С. 101.
"Там же. С. 102-104.
[5] Там же. С. 103.

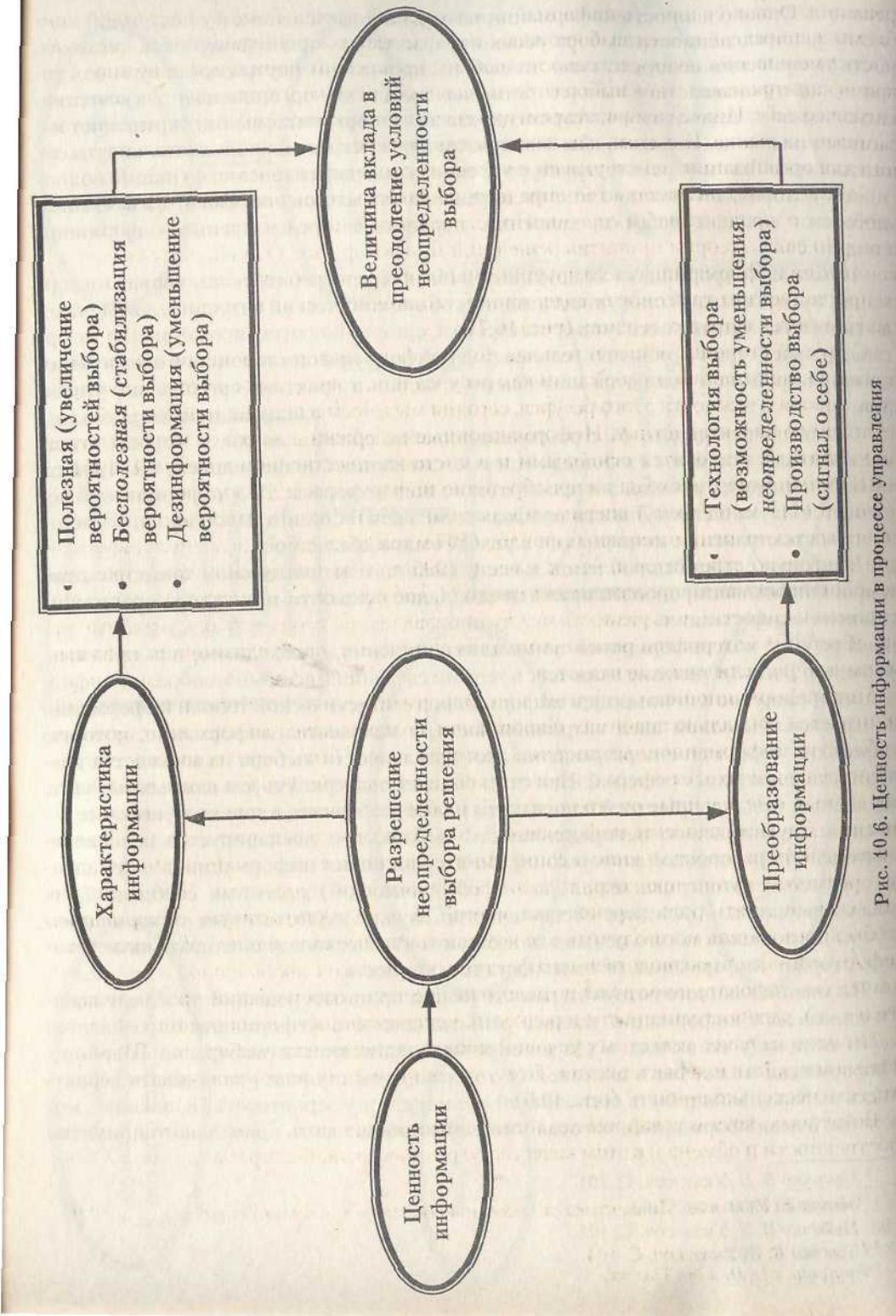


Рис. 10.6. Ценность информации в процессе управления

решения. Однако ценность информации не ограничивается лишь разрешением проблемы неопределенности выбора решения, т. к. такая «технология», т. е. возможность уменьшения неопределенности выбора, происходит внутри организации, в то время как «производство*- выбора предназначено для других организаций в качестве сигнала о себе. Иначе говоря, этот сигнал связывает организацию с другими организациями па рынке. И в этом, нам кажется, заключается смысл и ценность информации для организации, действующей в условиях рыночной экономики (рис. 10.6).

Безусловно, шенноновское определение информации оказалось чрезвычайно удобным и продуктивным для многих направлений науки и практики, например л теории связи, теории принятия решений и **многих** других. Однако статистическая концепция информации акцентирует внимание на оценке количества информации и не претендует на отражение ее содержания и многочисленных свойств, которые рассматриваются **в** других теориях (рис. 10.7).

С другой стороны, исключительная роль информации в современном хозяйстве **привела** к пониманию информации как ресурса или, точнее, как фактора производства. Говоря о важности этого ресурса, сегодня мы имеем в виду не только сугубо качественную характеристику. Информационные издержки, как ранее затраты труда или капитала, становятся основными и в чисто количественном аспекте. В 1991 г. **в** США, например, расходы на приобретение информации и информационных тех-, нологий (112 млрд долл.) впервые превысили затраты на приобретение производственных технологий **и** основных фондов (107 млрд долл.). Рост значения информации настолько стремителен, что к началу 1995 г. в американской экономике при помощи информации производилось около [3]/д добавленной стоимости, создаваемой в промышленности[1], т. е. разность между произведенной стоимостью **и** затратами на приобретение материалов равна сумме вложений капитала, труда и прибыли за вычетом потерь, если таковые имеются.

Под информационным ресурсом, или информационным потенциалом общества, понимается социально значимая информация, содержащаяся во всех действующих в обществе информационных системах, которая может быть использована для принятия решений во всех сферах человеческой деятельности. Информация выступает как знания, отчужденные от его носителей и обобществленные для всеобщего пользования. Другими словами, информация — это превращенная форма знаний, обеспечивающая их распространение и социальное **функционирование.** Информация стала предметом купли-продажи, т. е. информационным продуктом. Этот продукт должен выполнять роль переносчика знаний, т. е. содержать такую информацию, чтобы пользователь мог получить с ее помощью нужные ему знания[2]. Уникальность информации как производственного фактора обусловлена заключенной в ней дихотомией (последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на Две и т. д.), распространенности и редкости, неисчерпаемости и конечности.

Ни одно из ранее известных условий производства не **отличалось** подобным сочетанием свойств и характеристик. Тому, что информация не имеет свойства редкости, есть несколько причин[3] (рис. 10.8).

Во-первых, хотя в товарном хозяйстве **информация** может выступать объектом собственности **и** обмена и в этом качестве ее распространение ограничивается и осу-

[1] *Антипина* О- *В. и др.* Диалектика стоимости в постиндустриальном обществе // МЭМО. 1998. № 6.
[2] *Цыгичко И. Н-* Указ. соч. С. 104.
[3] *Антипина О. И. и др.* Там же.

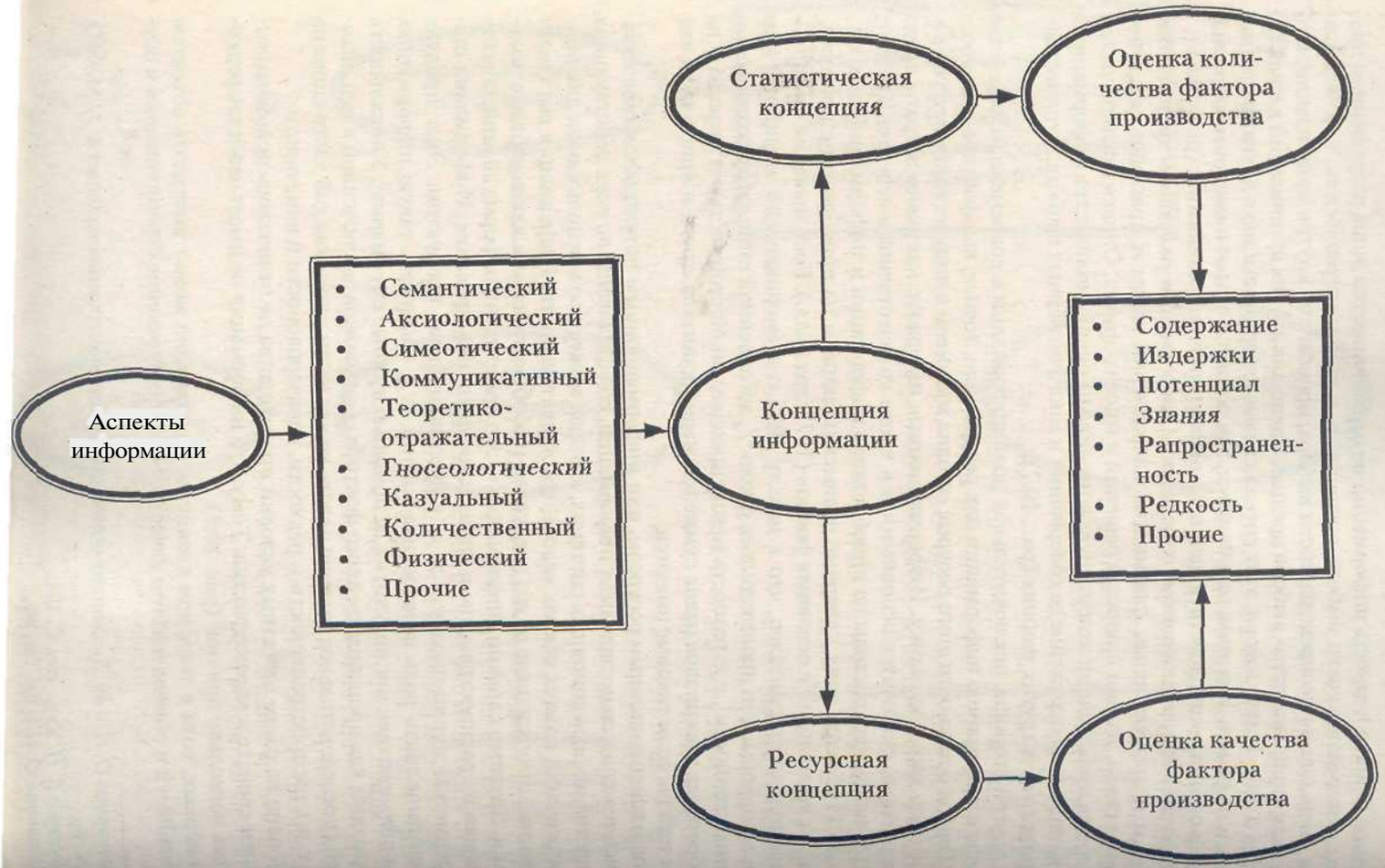


Рис. 10.7. Аспекты и концепции информации в процессе управления

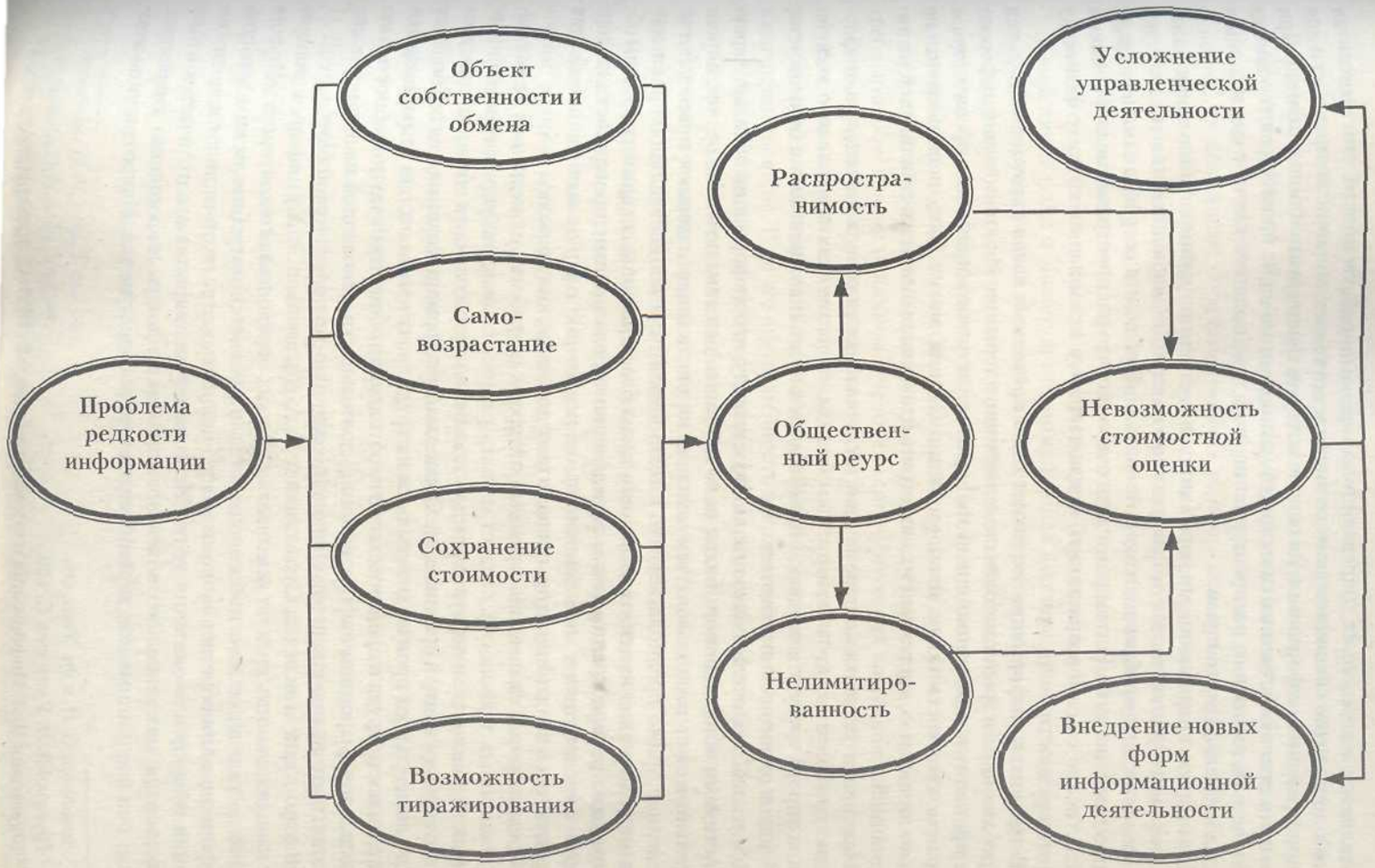


Рис. 10.8. Пройлема редкости информации

щсствляется на условиях, определяемых правами собственности, это относится, лишь к достаточно специфическим ее видам И оставляет широкие возможности для распространения информации, на основе которой генерируются новые знания. При этом само право собственности на информацию не только не противоречит возможности ее максимального распространения, но и предполагает таковое как источник дохода владельца этого права.

Во-вторых, потребление информации тождественно формированию нового знания. «Знания расширяются и саморегулируются, они наращиваются по мере использования. Таким образом, в экономике знаний редкость ресурсов заменена на *их* **распространенность*.** В этом контексте очевидно, что распространение информации тождественно ее самовозрастанию, исключающему применение к этому феномену понятия редкости.

В-третьих, к информации не может быть применена такая характеристика, как потребляемость в традиционном смысле данного термина. Использование информации приводит к появлению новой информации и нового знания, не препятствуя и сохраняя стоимость после использования. Знания могут быть использованы не только личностью, достигшей их, по и теми, кто ознакомился с составляющей их информацией.

Наконец, в-четвертых, современная технологическая революция сделала ипформацшо наиболее легко тиражируемым благом, создание дополнительного количества которого требует издержек, стремящихся к пулю и возлагаемых в большинстие случаев на самого ее потребителя.

Учитывая это, исследователи пришли к выводу, что информация обладает характеристиками общественного блага, если понимать под ним нечто такое, чем дополнительно может воспользоваться человек, не увеличивая издержек производства. Последнее прямо предполагает, что с технической или концептуальной точки зрения ничто не может измерить стоимость таких благ в рыночных терминах. Таким образом, сама распространимость и определенного рода нслимитировапность информации обусловливают невозможность стоимостной оценки как се самой, так и продуктов, Е создании которых она играет доминирующую роль[1].

Среди причин, вызвавших огромный интерес к разработке и внедрению новых информационных технологий, следует назвать резкое усложнение управленческой деятельности, связанное в первую очередь с постоянно возрастающим объемом информации, циркулирующей в организации. Обработкой информации занимается все большее число людей, а рост производительности их труда значительно отстает от роста производительности труда в производстве. Это обусловило общественную потребность в переходе к новым формам информационной деятельности, основанной на принципиально иной программно-технической и организационно-технологической базе[2].

В этом плане и вслед за Страссманом П, А. (Strassmann P. A.) информациопнук производительность следует оценивать в рамках определенного контекста[3]. Информация, исключая ее эстетические свойства, не являегся потребительским товаром. Информация приобретает экономическую ценность, когда ее применяют для изготовления товаров или оказания услуг. Использование информации отличается от использования материального объекта, например ценность информации возрастает, когда она воспринимается, обменивается или распределяется. Напротив, пользование предметами ведет к убыванию их ценности (рис. 10.9). Информация имеет смысл, когда ее распределяют, тогда как товары производят для использования или обладания, например чем больше людей приобщается к информации, тем больше возрастает ее важность. Таким образом, предметы и информация ведут себя по-разному, и, следовательно, неудивительно, что требуются различные методы для измерения и оценки их поведения. Фундаментальная разница между материальными благами и информацией объясняет, почему исчисления производительности, которые применяются для измерения производства материальных благ, ведут по ложному пути при применении к информации. Здесь речь идет об определении эффективности информации и эффективности но производительности, которые имеют существенное значение для суждений о ценности информационной технологии.

Возрастание роли и значения информации как фактора производства радикально модернизирует процесс образования издержек производства, т. к. для экономического анализа сегодня актуально сосредоточиться не только на объективных характеристиках факторов производства, по и па субъективных качествах участвующих в этом процессе людей[1], т. е. информация, потенциально доступная огромному количеству людей, в то же время может не быть реально усвоена ими, и сам процесс потребления обусловлен наличием у человека специфических способностей.

Несмотря на то что материальные носители информации легко тиражируемы, обладающие сю люди остаются уникальными и невоспроизводимыми. Издержки по распространению материализованной информации весьма невелики и могут быть квантифицированы. В то же время ценность заключенного в носителях кодифицированного знания не может быть определена даже приблизительно. Эта ситуация подрывает фундаментальные основы традиционных стоимостных оценок. Автор работы[2] к такому выводу пришел, рассуждая с позиций как неоклассической теории факторов производства, так и трудовой теории стоимости.

Поскольку продукт в производстве информации из информации имеет ту же специфическую природу, что и сам фактор, и фиксирование складывающейся в результате взаимодействия спроса и предложения рыночной цены заключенного в информации знания невозможно, то и неоклассическое определение вклада единицы фактора в издержки производства череп его предельный продукт в денежном выражении теряет всякий смысл.

С точки зрения трудовой теории стоимости, существенными становятся два факта. С одной стороны, издержки производства информации и знания становятся неисчислимыми, ибо деятельность по их созданию уже не может рассматриваться как один из видов труда. Здесь, если исходить из попытки измерения производительности труда методом добавленной стоимости[3], то можно согласиться с утверждением И.Друкера (Drucher P.) о том, что «нельзя руководить экономической деятельностью, не имея показателей производительности труда, и нельзя контролировать се, не имея критериев измерения». С другой стороны, процесс тиражирования информации не является воспроизводительным процессом в собственном смысле слова, следовательно, затраты труда на воспроизводство блага, выступающие объективной стороной стоимостного отношения, становятся и условиях информационной экономики совершенно иррациональным понятием, не только не способным полу-'Шть количественную оценку, но и внутренне противоречивым.

[1] *Антипина О. Н. и др.* Указ, соч.
[2] *Цытчко В. П.* Указ. соч. С, 106.
[3] *Сеттссмаи П. А.* Информация и век электроники. М., 1987. С. 134 — 144.

[1] *Антипина О. Н. и др.* Указ. соч.
[2] *Антипина О. И. и др.* Там же.
[4] См. подробнее: *Страссман П. А.* Указ. соч. С. 153-171.

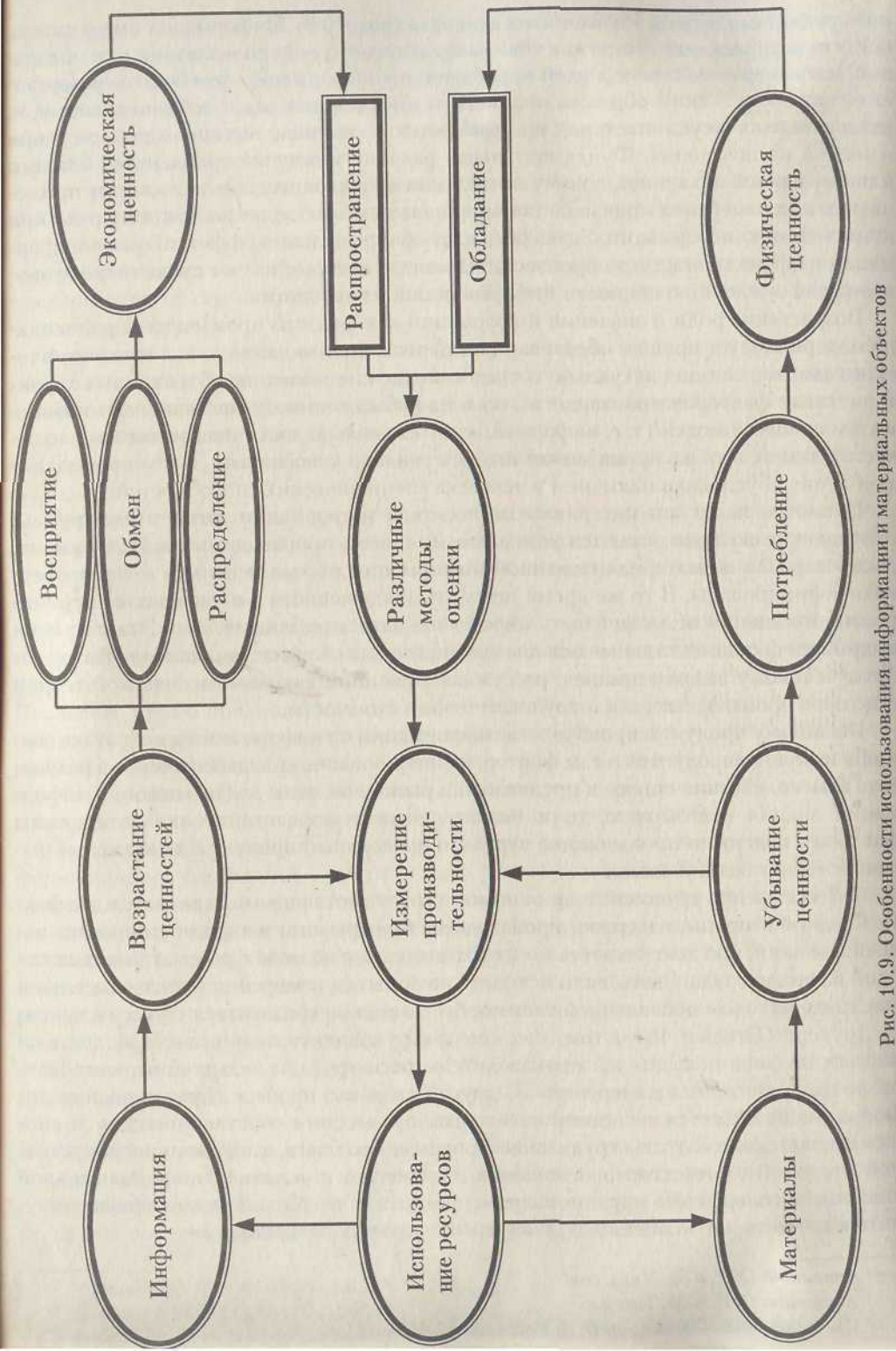


Рис. 10.9. Особенности использования информации и материальных объектов

С того момента, как тиражируемый объект перестает быть аналогом первоначального блага, неисчислимость издержек производства дополняется утратой процессом воспроизводства своей традиционной экономической формы. Радикальные перемены произошли не только в соотношении, но и **в** характере взаимодействия факторов производства.

Если одно из его условий не характеризуется теперь традиционно понимаемой редкостью, издержки не коррелируют с результатами **производства** столь же непосредственно, как это имело место ранее. Все осталось по-старому лишь в отраслях массового производства **и** добывающем секторе, роль которых с каждым годом снижается. Таким образом, в условиях, когда информация и знания — эти сущности, не получающие адекватной объективации вне владеющего ими человека, — становятся основным производственным фактором, проблема стоимости утрачивает свой прежний экономический характер **и** в растущей мере становится социологической проблемой. «Это подтверждается, в частности, тем, что инкорпорирование (лат. **incorpo**гаге: — включение) проблем информационного хозяйства в рамки современной экономической теории нельзя признать успешным[1].

Как уже отмечалось в начале данной темы, проблема информации для экономической организации как системы, производя щей информацию, проявляется в характере внутренних процессов; возникающие при этом издержки нужно уметь сравнивать с рыночными издержками по получению. Производство информации означает также, что данная организация посылает сигналы другим организациям. В связи с этим возникают вопросы: каким образом данные сигналы смогут кристаллизоваться в системе цен, а последствия организационной структуры проявиться в структуре рынка? При этом информационные потребности организации и содержание ее информационной деятельности определяются информационной структурой решений, принимаемых в звеньях иерархии **управления.** Для принятия решения необходима информация, содержащая сведения[5]:

- цели и задачи управляемого объекта **(организация** или ее подразделение);
- критерии деятельности и границы управляемости объекта;
- состояние объекта управления;
- механизм функционирования, закономерности тенденции развития объекта;
- возможные **изменения** условий деятельности организации (прогноз эволюции внешней среды);
- альтернативные стратегии деятельности;
- возможные альтернативы решения;
- последствия реализации альтернатив;
- механизм выбора лучшей альтернативы.

Тем не менее информация .может характеризоваться двумя взаимосвязанными показателями — количеством и неопределенностью, выраженной через энтропию (от гр. entrope — поворот, превращение). Каждая составляющая приведенной информационной структуры решения представляет собой набор количественных или качественных параметров. Неопределенность информации **выражается** в том, что действительные (истинные) значения параметров неизвестны.

Для адекватного обеспечения процесса управления необходимой **информацией** на основе принятых информационных моделей создаются соответствующие информационные системы, т. с. системы сбора, храпения, накопления, поиска и передачи

[1] *Антипина О. И. и др.* Указ. соч.
[2] *Цыгичко В. Н. Ук-л-л. соч. С.* 132-153.



Рис. 10.10. Информационная структура управленческого решения



Рис. 10.11. Внутри организационная информация

данных, применяемых в системе управления. Существуют два подхода к разработке систем информационного обеспечения:

• функциональный (или организационно-функциональный) и системный подход (или интегрированный)[1]. Таким образом, процедуры принятия решений в значительной степени зависят от информационной системы, а точнее — от способов поиска и передачи информации, определяющих ее качество. Стратегическая роль информационных исследований обусловлена трудностями получения данных об окружающей среде, в которой действует организация, и о внутренних характеристиках последней. Экономическая организация, комбинируя ресурсы, в первую очередь создает персонал исполнителей. Необходимо принять во внимание информацию об ограничениях, которые препятствуют приобретению и трансформации этих ресурсов, а также информацию о самой организации, т. е. в конечном счете о взаимоотношениях между участниками организации и, в частности, об иерархических правилах (рис. 10.10).

Важнейшая функция экономической организации — анализ сложного комплекса информации о своей среде, т. с. отбор и интерпретация объективных данных, которые расширяют пространство возможных решений. Существует несколько типов ограничений[2] (рис. 10.11);

• первый — ограничения, которые касаются первоначальных вложений (затрат) — как материальных (например, запасы сырья), так и нематериальных (например, послепродажные услуги покупателям высокосложного оборудования). Здесь речь идет о трансакционных ограничениях; в рыночной экономике приобретение этих видов вложений опосредуется системой цен или посредством их калькуляции в случае, например, вйутреннего трансферта ресурсов в большой фирме;

• второй — ограничения, которые относятся к использованию этих затрат, т. е. необходимая информация об уже внедренной технологии и ее возможностях, информация об альтернативных технологиях (они доступны, потому что уже существуют, их предложение достаточно, а требуемое финансирование может быть обеспечено);

• третий — ограничения, которые относятся к самой системе информации, т. е. объективно существующие способы получения, отбора интерпретации и сохранения их. Это же относится к бухгалтерским услугам, компьютерному обеспечению, а также к качеству и надежности данных, полученных от других организаций;

• четвертый — ограничения, которые относятся к взаимоотношениям организаций друг с другом. В рыночной экономике эти отношения конкретизируются в структуре рынков, в частности в их более или менее конкурентом характере и в стратегии конкурентов.

Все перечисленные виды информации — это информация о данных, получаема извне: о сырье, о технологическом процессе и т. д. Но организация все же характ зуется и иными данными, а именно — отношениями между участниками. Нр всего существуют правила распределения ролей й функций. Они «сдут к устав нию внутренней структуры организации, в частности определяют ее уровень w хизации. Существуют также правила, регулирующие отношения между пера ческими уровнями. По крайней мере, со времен Адама Смита нам известно существуют теоретические объяснения самого существования этих структур имущества разделения труда, необходимость внутренних соглашен nil, чтобы Рч

[1] *Кардашжая И. Л.* Указ. соч. С. 116—120.

долеть проблемы типа «дилеммы заключенного», т. е. участники находятся перед проблемой стратегического выбора, базирующегося на предвидении выбора другого и ведущего к решениям, основанным па сотрудничестве или конфликте'.

В иерархической организации существует другой тип информации — внутренние процедуры контроля, которые кристаллизуются в совокупности технических средств и механизмов, обеспечивающих сплоченность участников организации и, следовательно, согласованность действий. Они могут быть трех типов: процедуры продвижения по службе; показатели напряженности (норма абсентеизма — absentis); репрессивные формы контроля. Существует еще один тип информационных данных, полученных внутри организации, характеризующих распределение самой информации. Ответ на вопрос, какая информация в какую инстанцию должна быть направлена, занимает стратегическое место при принятии решений в организации, т. к. от этого зависит качество информации, доступной для тех, кто принимает решение.

Таким образом, внутриорганизациопная информация формирует систему представлений, необходимых при принятии решения и предназначенных для того, чтобы донести в концентрированной форме сигнал о комплексе взаимоотношения до других организаций. Организация добивается этого, сводя сигналы воедино в рамках двух типов процедур. Первый — кодификация, т. е. перевод совокупности установленных и отобранных данных на язык, доступный для всех участников. Кодификация определяет требуемое качество и выполняет двойную функцию: обобщить относящиеся к делу данные в форме, доступной пониманию участников, и уменьшить число данных, облегчив тем самым их использование. Второй тип — организационные схемы, которые нацелены на то, чтобы представить саму структуру организации и, следовательно, дать образ отношений между участниками в одной из трех элементарных форм:

• в виде дерева, например, в схеме управления, которая должна описать структуру с многочисленными иерархическими уровнями;

• в виде сетевой схемы, которая представляет отношения между участниками пне критериев иерархии, в частности но взаимозависимости их функций;

• наконец, в виде системы отношений взаимного сцепления (построенных, как звенья в цепи), где структурные группировки сформированы в зависимости от сходных признаков участников, например от их местоположения.

Все эти виды внутренней информации имеют смысл лишь тогда, когда они обобщаются в совокупности сигналов, обеспечивающих стыковку между отдельными организациями. В рыночной экономике, где организации производят товары и услуги, призванные так или иначе стать предметом сделок, эта внутренняя информация проявляется в виде издержек и, как правило, в виде цеп (хотя здесь возможны исключения)[2]. В экономической теории существуют две принципиально отличающие интерпретации проблемы формирования цен:

Первая (Маршалл, Вальрас) описывает главным образом случай широкой конкуренции и предполагает весьма произвольно, что в этих условиях цены производ-

[1] См • подробнее: *Менар К.* Указ. соч. С. 67.

[2] См. подробнее: *Варга В.* Введение в предмет//МЭМО. 1992. № 10;
Шлоф Б. и др. Вызов лидерон. М, 1996;
Ефе-чюшиков Р. И. Философия рынка Ф. Хайека // МЭМО. 1989. № 12;
Маршалл Л. Принципы экономической науки. М., 1993. Т. 2;
Harlunge, Kalecki M. Political Economy. Beirut 1980. Т. 3;
/J/C Указ. соч.

ственпых затрат и цены произведенных товаров и услуг навязываются единице принятия решений извне.

Располагая информацией, которая досталась ей без издержек, указанная единица должна лишь эффективно комбинировать ресурсы, которыми она располагает. Другими словами, проблему формирования цен и ее значение на уровне отдельной хозяйственной единицы самым очевидным образом обходят и сводят к механизму рынка: цена объявляется делом одних лишь межорганизационных отношений. Еще необходимо, чтобы эти организации были совершенно похожими, чтобы они были небольшого размера, т. к. это-условие расчистки рынка, т. е. устранение всякого избыточного спроса. При других положениях графика, например для случая олигополистической конкуренции, мы сталкиваемся с бесконечным множеством возможных решений.

Вторая интерпретация (Калецкий М., Кейнс Дж. М.) исходит из так называемого «mark-up», или ценовой накидки. В рамках этого видения проблемы именно фирма, банк или любая хозяйственная единица, осуществляющая сделки, формирует цену.

Она делает это, прибавляя к себестоимости долю прибыли. Определенная таким образом цена имеет то преимущество, что она побуждает выявлять расчетные издержки и одновременно выражает тот факт, что каждая единица принятия решений обладает определенной властью на рынке. Правило «mark-up*, или ценовой накидки, предстает, таким образом, как более реалистическое. Но ему присущи два недостатка: во-первых, интерпретация главным образом в понятиях издержек производства под влиянием технологических ограничений (при этом игнорируется значительная часть издержек информации) и, во-вторых, весьма слабая реакция на стимулы рынка, касающиеся установления самой накидки или, в более общем плане, — основании этой накидки.

Б рамках управленческих расчетов процедура установления цен товара или услуг опирается на составление баланса — сметы расходов и доходов. Смета расходов основывается обычно на инфомации о прямых затратах, т. е. об издержках, напрямую связанных с ограничениями вложений и технологии, а также на информации о структурных затратах, которые покрывают постоянные издержки капиталовложений и организационные издержки. В итоге смета расходов представляет по большей части синтез внутриорганизациошюЙ информации. Эта смета противоречит расчету доходов, выражающему на самом деле информацию, которую предприятие имеет о внешней среде, куда будет направлен его товар: предварительная оценка состояния и перспектив спроса, цена и качество товаров конкурентов, степень торговой агрессивности фирм-соперников и т. д. Речь идет, следовательно, об информации межоргапизационной сферы, однако здесь необходимо подчеркнуть, что это именно отобранная и произведенная информация в собственном смысле слова (рис, 10.12).

Из сопоставления эти двух смет предприятие выводит не цену, а именно структуру цены реализации, т. к. в большинстве случаев организация руководствуется стратегией дифференцированных цеп в зависимости от рынков, на которых она действует, и в зависимости от клиентов. Таким образом, конечный сигнал, который организация посылает в направлении рынка, — цена, зарплата, норма процента, — синтезирует три типа информации: о внутренних характеристиках организации, т. е. не только об ограничениях со стороны эффективной технологической комбинации ресурсов, но и об организационных ограничениях; об уровне конкуренции или, в общем плане, об оценке возможностей замещения; и наконец, о своей стратегии. Учет перечисленных компонентов имеет решающее значение для понимания, как посреД-

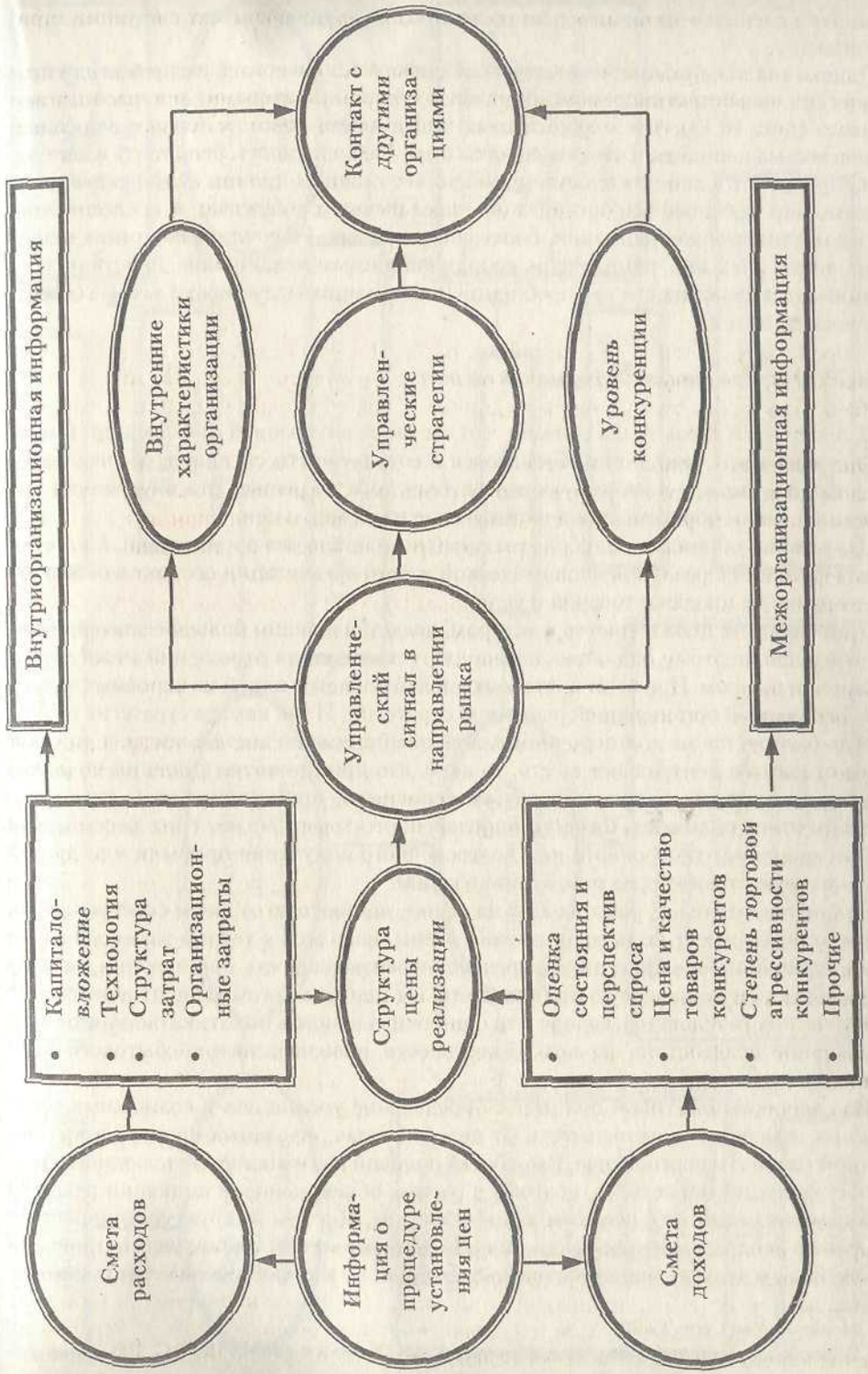


Рис. 10.12. Информация, обеспечивающая стыковку между организациями на рынке

ством этих сигналов экономическая организация входит в контакт с другими организациями[1].

Однако анализ проблем экономической информации в контексте принятия управленческих решений в современных условиях функционирования организации показывает (рис. 10,13), что хозяйственная информация вовсе не такая однородная, что она весьма неполная и что она дорога стоит. Разнородность, неполнота и дороговизна предстают и действительности в качестве главных причин неэффективности координации деятельности организаций через рынок и побуждают к исследованию других механизмов координации, более совершенных. Рыночная экономика становится, таким образом, комплексом координационных механизмов. Действие этих механизмов, а также их связи с проблемой информации заслуживают весьма серьезного исследования.

10.2.2. Управленческая информация на рынке

В начале этой главы было сказано, что пее виды внутренней информации имеют смысл лишь тогда, когда они обобщаются в совокупности сигналов, обеспечивающих стыковку между хозяйствующими субъектами на рынке. Эта внутренняя информация, таким образом, проявляется и виде издержек и цен.

Цена, таким образом, — наиболее важный показатель для организации, т. к. ее основная функция и реальной экономической жизни организации состоит в обеспечении выручки от продажи товаров и услуг.

Помимо этого, цена является фактором, представляющим большое значение для потребителей, поэтому она очень важна для установления отношений между организацией и рынком. При этом постановка целей является одной из основных частей разрабатываемой организацией рыночной стратегии. И так как эта стратегия и свою очередь базируется па долгосрочном плане хозяйственной деятельности, в котором ценам отводится центральное место, то ясно, что при принятии решений по ценам организация должна руководствоваться основными принципами этой стратегии. С учетом этого роль цепы каждого определенного товара может быть рассмотрена с точки зрения краткосрочного или долгосрочного получения прибыли или другой цели, которую ставит перед собой организация[2].

Для производителей, работающих на рынке, независимо от форм собственности, вопрос о ценах имеет большое значение. Цены, находясь в тесной взаимосвязи со всеми переменными маркетинга, определяют рентабельность организации, ее жизнеспособность и финансовую стабильность. От цен по многом зависит достижение коммерческих результатов, верная или ошибочная ценовая политика оказывает долгог.ременное воздействие на всю деятельность производственно-сбытового комплекса организации.

Под ценовой политикой понимают определение уровня цен и возможных вариантов их изменения в зависимости от целей и задач, решаемых фирмой в краткосрочном плане и в перспективе. Выработка ценовой политики является одной из основных функций маркетинга, поэтому в рамках общей ценовой политики решения по цепам увязываются с целевым рынком фирмы, образом и структурой маркетинга. Однако цепа, в трактовке традиционной экономической теории, не что иное, как выраженная в деньгах меновая стоимость товара, по которой продавец (производи*

[1] *Меиар К.* Указ. соч. С. 70.

[2] Ценообразование IT рынок / Под общ. ред. Е. И. Лунина и др. М., 1992. С. 103.

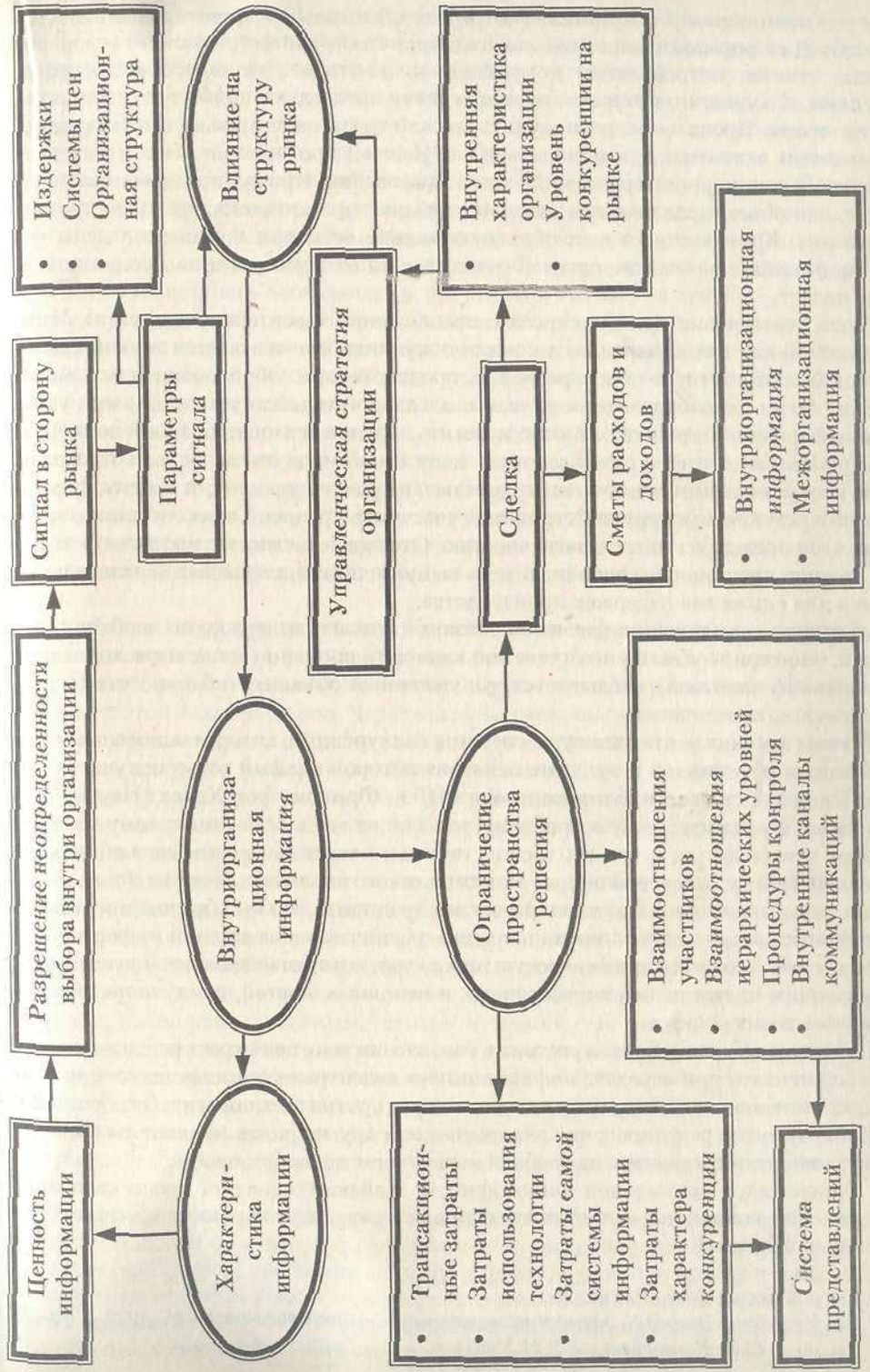


Рис. 10.13. Функции информации в управленческом процессе

тель) И потенциальный покупатель (потребитель) готовы совершить сделку купли-продажи. Для формирования цены необходимо, чтобы соответствующий товар, во-первых, отвечал потребностям покупателя и, во-вторых, не был общедоступен. Очевидно, что участники товарообменной сделки преследуют прямо противоположные интересы. Продавец хочет получить за свой товар **максимально** высокую цену, а покупатель **заплатить** как можно меньше. Из этой противоположности вытекает базисная закономерность рыночного ценообразования. Кривая предложения показывает, что объем предложения товаров па рынке прямо пропорционален уровню цен на них. Кривая спроса дает обратную зависимость: при повышении цепы все больше потенциальных покупателей отказывается от приобретения продукта, т. е. спрос падает.

Точка пересечения кривых спроса и предложения характеризует уровень цены, приемлемой как для продавцов, так **и** для покупателей **и** называется точкой равновесия. Ей соответствует объем реальных продаж товара. Обрисованная подобным образом схема ценообразования является идеальной и действует только при условиях «совершенного рынка»[1]. Важно заметить, что при атомизированной конкуренции производитель не может назначать цепу своей продукции, исходя только из своих издержек, а вынужден ориентироваться на рыночную цену, т. е. цену, формируемую в результате взаимодействия всех участников рынка. Такая ситуация характеризуется прежде всего состязательностью. Отсюда, в частности, вытекает, что:

• каждое предприятие-производитель вынуждено прикладывать максимальные усилия для снижения издержек производства;

• в случае, если предприятие не в состоянии снизить издержки до необходимого уровня, оно терпит убытки по истечении какого-то времени (после израсходования собственного капитала), оказывается вынужденным объявить о банкротстве и прекратить свою деятельность.

Таковы в общих чертах контуры системы конкуренции, которая основывается на прибылях и убытках **и** в результате действия которой каждый товар получает свою цепу. Однако в статье, опубликованной в 1945 г., Фридрих фон Хайек (Hayek F. Л.) поднимает фундаментальную проблему, что ставит его в оппозицию тому мнению, которое утверждается в рамках господствующего течения экономической теории. Согласно ХаЙеку, ключевой вопрос экономического анализа состоит не в том, чтобы определить (как это полагала вальрасовская традиция), каким образом могут логически совмещаться планы агентов на рынке, располагающих полной информацией, а в том, чтобы обдумать динамическую процедуру, которая позволяет агентам, вырабатывающим планы на основе частичных и неполных знаний, наилучшим образом использовать их ресурсы.

Центральный тезис Хайека состоит в том, что система цеп играет решающую роль в посредничестве при передаче информации и в децентрализации процесса принятия решений в экономике. Потому он резко выступал против всех попыток (особенно Дж. М. Кейнса) путем регулирования экономики или других видов вмешательства в рыночную экономику посягать на свободное рыночное ценообразование[2].

Однако ядро социальной философии Ф. Хайска составляет тесно связанные между собой концепции **«спонтанного** порядка*, «неявного знания» и «социокультурной эволюции»[3].

[1] См. **подробнее:** *Варга В.* Указ соч.

[2] См. подробнее: ***Эклунд К.*** **Эффективная** экономика — шведская модель. М., 1992. С. 73—75.

[3] См. подробнее: *Капелюшников Р. И.* Указ соч.

Рынок понимается Хайеком как сложное передаточное устройство, позволяющее с наибольшей полнотой и эффективностью использовать информацию, рассеянную среди бесчисленного множества индивидуальных агентов. Поэтому в основе его подхода лежит специфическая трактовка природы человеческих знаний. Человек всегда знает больше, чем он может высказать и даже осознать. Если сравнить человеческое знание с айсбергом, то видимую его часть будет составлять информация, которая может быть выражена и передана в логико-вербальной форме. Подводную же часть образует неявное, неартикулируемое личностное знание, по природе своей не поддающееся формализации. Сюда вполне приложнмо различие между «сказать» и «показать»: неявная информация не может быть «высказана (в словах, формулах и т. п.), но может быть «показана* (через реальные действия людей).

Идею разделения труда Хайек дополняет идеей разделения знаний. Индивидуальное знание неизбежно частично, фрагментарно. Ио в то же время именно оно экономически наиболее значимо, потому что обладание им обеспечивает сравнительные преимущества **в** выполнении тех или иных видов деятельности.

Иначе говоря, личностное знание асимметрично (подробнее об этом речь **пойдет** дальше), т. е. по большей части недоступно никому, кроме своего носителя: -шрактически каждый индивидуум обладает определенным преимуществом перед всеми остальными **в** том смысле, что он владеет уникальной информацией, которой можно найти выгодное применение, по которую можно использовать, только если решения, зависящие от этой информации, принимаются им самим или при его активном участии...»

Проблема координации в масштабе всего общества имеющейся у индивидуальных агентов неявной информации о конкретных обстоятельствах времени и места приобретает поэтому решающее значение. Лучше всего, по убеждению Хайека, справляется с этой задачей рынок. Через сигналы рыночных цен экономические агенты узнают о предпочтениях потребителей и технологических возможностях производителей, т. е. получают информацию более высокого ранга — «информацию об информации», если можно так выразиться. По сравнению с личностным знанием, она носит качественно иной — обобщенный интегрированный — характер. Ее объект — система, взятая как единое целое.

Эта информация порождается самим ходом рыночного процесса и является достоянием не отдельных лиц, а всего общества. Процедурой открытия именно такого системного знания и выступает конкуренция па-рынке. Более того, рынок информирует экономических агентов не только о том, что они **совместив** знают, но и о том, чего они пока не знают, по могли бы узнать. Конкуренция дает стимулы как к выявлению уже накопленных каждым человеком знаний, так и к поиску новых знаний, которыми до сих пор никто не располагает, но которые, судя по соотношению цен, могут обладать высокой экономической ценностью. Рыночный процесс, таким образом, служит катализатором и координатором поисковой активности людей. Эвристическая роль конкуренции проявляется также и в этом, т. е. заставляет агентов рыночного процесса прийти **к** самостоятельному решению поставленных перед ними задач.

Рынок обеспечивает синтез высоко абстрактной информации с предельно конкретной. Каждый индивидуум, располагая абстрагированной цеповой информацией, характеризующей состояние системы в целом, с одной стороны, **и уникальным,** личностным знанием специфических обстоятельств времени и места — С другой, имеет возможность «вписаться» и общий порядок, предпринять те действия, которые обеспечат ему наибольший выигрыш в производительности. И тем самым он бу-

дет содействовать возможно полному достижению неведомых целей незнакомых ему людей, предъявляющих спрос на продукты его труда. Так «невидимая рука» рынка направляет индивидуумов, стремящихся дать наиболее выгодное приложение своим знаниям, к социальному оптимуму (лат. optimum — наилучшее), не являющемуся осознанной целью ни для кого из них. Оптимум при этом понимается Хайском не как максимизация ВНП или какого-то другого социального индикатора, а как наиболее полное использование фрагментарного знания, рассеянного в обществе, эффективное распределение ресурсов оказывается непосредственным результатом эффективной координации знаний. С точки зрения Хайека, дело не просто в том, что никакая централизованная структура, сколь бы мощные компьютеры пи были в'се распоряжении, не в состоянии переработать весь тот массив информации, который децентрализованно перерабатывается рынком[1].

Во-первых, экономически значимая информация часто носит мимолетный характер. Как выражается Хайек, это знания конкретных обстоятельств времени, места и образа действия. Если не использовать такого рода информацию здесь и сейчас, она очень скоро теряет всякий смысл, так что за время, необходимое для того, чтобы сначала передать ее в центральное агентство, а затем узнать о принятых там решениях, значительная ее часть полностью обесценивается.

Во-вторых, даже если допустить, что передача информации в обоих направлениях может совершаться мгновенно, то необходимы еще стимулы, побуждающие агентов посылать наверх неискаженные и полные данные. Насколько это сложно, видно из опыта любой организации, построенной по иерархическому принципу.

В-третьих, даже если бы сами агенты хотели передать все доступные им сведения, скажем, если бы они были движимы исключительно альтруистическими мотивами (от фр. altruisme, противоп. — эгоизм), им все равно не удалось бы сделать этого, потому что основная часть принадлежащей им информации состояла бы из практических навыков, умений, установок, в принципе не поддающихся формализации. Для Хайека это решающее обстоятельство.

Что касается «социокультурной эволюции», то отсюда не следует, что Хайск выступает за неограниченную свободу конкуренции. Он всегда возражал против причисления его к сторонникам доктрины Laisser—Faire. Однако необходимую с его точки зрения систему ограничений создают не искусственные, а общие правила поведения, спонтанно формирующиеся в ходе социокультурной эволюции. Правила, которые также могут быть явными и неявными, представляют собой специфическую форму человеческого знания. Они уменьшают степень неопределенности окружающего мира, внося в него элементы стабильности, преемственности и предсказуемости. В них спрессован коллективный опыт множества поколений по разрешению конфликтных ситуаций, далеко выходящий за границы индивидуальных возможностей.

По мнению Хайека, «правилосообразность» в не меньшей степени, чем целенаправленность, является отличительной чертой собственно человеческого поведения. Именно общие правила поведения обеспечивают действенную координацию знаний, рассредоточенных между отдельными членами общества. Особенно важными для поддержания рыночного порядка Хайек считает два правила: отказ от присвоения чужой собственности и выполнение добровольно взятых на себя договорных обязательств. Лишь в том случае, когда участники рынка ведут себя но обязательным и единым для всех правилам, конкурентная игра перестает быть игрой с нулевой суммой. Только в рамках системы твердо установленных правил борьба всех против всех может превращаться в борьбу всех ради всех. Сгруппированные тем или иным способом правила образуют культурные традиции, или «кодексы повелениям. Системы правил получают конкретное воплощение в различных социальных институтах. Их смена и развитие осуществляются в процессе социокультурной эволюции[1].

Исходя из цели данной темы, можно сказать, что, предложив новую формулировку (динамическую процедуру, о чем говорилось выше), Хайек исследовал серию возникающих в связи с этим вопросов, важность которых сделалась очевидной лишь несколько десятилетий спустя. Если экономические агенты способны вырабатывать планы использования своих ресурсов, каким образом им сообщаются сведения, на которых они основывают эти планы? Какая инстанция способна наилучшим образом обработать эту информацию — центральная власть, полностью децентрализованные агенты или организации? В рыночной экономике механизм цен предстает как основной инструмент передачи этой информации. Является ли он наиболее эффективным, доставляющим агентам лучшую информацию с наименьшими издержками? И как оценить эту эффективность? Наконец, если признать существование других механизмов размещения ресурсов, возможен ли тогда рациональный хозяйственный расчет в системе, обходящейся без цен в качестве вектора информации?'

Ответы Хайека исходят из его концепции, основанной на методологическом индивидуализме и на убеждении, что рынок обладает наивысшей способностью для воплощения этого принципа. Для него только индивиды могут получать и производить информацию, в которой они нуждаются, и только рынок может обеспечить адекватное воспроизведение и передачу этих сведений.

Хайек явно преувеличивает информационные возможности рынка. Во-первых, собственно ценовую информацию никак нельзя признать исчерпывающей. Помимо нее, участники хозяйственного процесса нуждаются в регулярных данных о качественных характеристиках и физических объемах продукции у своих ближайших конкурентов в отрасли, в регионе, во всей экономике. Во-вторых, ценовая информация может содержать «шум* и потому давать ложные сигналы о предпочтительном направлении ресурсов. Из-за того, что она синтезирует воздействия множества факторов, ее интерпретация сопряжена с большими ошибками. Информация — явление многоуровневое. Личностное знание, имеющееся у индивидуальных агентов, далеко не всегда экономически наиболее значимо.

В целом ряде случаев необходимо располагать макроинформацией о физическом состоянии системы и иметь рычаги воздействия на се агрегатные характеристики (пример — деградация природной среды). Частным лицам не дано ни того, ни другого. Отсюда, по мнению автора, потребность в координации из единого центра.

С другой стороны, позиция Хайека молчаливо исходила из постулата открытости и соответствии друг другу информации и цены и из идей, что не существует фундаментальной асимметрии между индивидуальными агентами по части доступа к информации, в которой они нуждаются. Именно эти идеи и были позднее поставлены под сомнение, когда стало ясно, что хозяйственная информация вовсе не такая однородная, что она весьма неполная и что она дорого стоит. Разнородность, неполнота и дороговизна предстают в действительности в качестве главных причин неэффективности координации через рынок и побуждают к исследованию других механиз-

[1] *Капедюшшикоа Р. И.* Указ соч.

[1] *Капелюшшков Р. И.* Указ соч.

[2] *МенарК.* Указ. соч. С. 71-72.

мов координации, более совершенных. Рыночная экономка становится, гаким образом, комплексом координационных механизмов. Кроме того, **эти** отрицательные явления логически объясняют генезис (гр. genesis — рождение) экономических организаций и их позитивную роль в структуризации рынков. Остановимся прежде всего на разнородности информации[1].

Если взаимоотношение «информация — цена» и играет главную роль в рыночной экономике как демонстрация выбора хозяйственных единиц, то оно не является здесь единственным. В многочисленных ситуациях количественные показатели предшествуют сигналам цен и иногда сильно от них отличаются. Хорошо известно, например, что колебания запасов представляют для предприятия, а также для специалистов по конъюнктуре важный показатель изменений в поведении рынка, причем задолго до того, как к этому будут подогнаны цены. Решения об инвестициях, об экономической политике основываются **весьма** часто на количественных сигналах, чью важность осознали и показали теоретики равновесия невальрасовского типа.

Другой ставший классическим пример касается страхования, где сумма требуемых возмещений может оповестить страховщика о величине риска, который предвидит страхователь. К этой информации количественных показателей присоединяется информация качественного типа, которая часто предшествует цепам и влияет на их формирование.

В противоположность традиционной точке зрения или той, которой придерживался Хайек, рыночная цена даже в условиях конкуренции не всегда является выразителем качества; случается и наоборот, что сигналы о качестве ведут к определению цены. Важным примером этого служит теория эффективной заработной платы. Она показывает, как фирмы могут выбрать предложение высших заработных плат вместо равновесной заработной платы, которая образуется лишь вследствие сопоставления предложения и спроса на труд, т. к. высокое жалование стимулирует рост качества работы. Другими слонами, производительность отражает заработную плату, а не наоборот. Один из авторов этой теории, Дж. Экерлоф (Akerlof G.), идег еще дальше и утверждает, что в отношениях найма заключен элемент дарения и встречного дарения, который не поддается восприятию с точки зрения связки «информация —цена*[2]. В связи с этим некоторыми микроэкономическими единицами с жесткой персонализацией системы власти могли бы стать чисто конкурентные рынки, где все решения принимаются па базе договорного соглашения, заключаемого в явной или неявной форме между участниками с равными правами и положением. Так, П. Самуэльсон (Samnelson P.) утверждал, что в модели чистого общего равновесия капиталисты и рабочие находятся в совершенно симметричном положении, вплоть до того, что работников можно рассматривать в качестве лиц, получающих услуги капиталистов, и наоборот-[1].

Существуют, наконец, ситуации, когда качество и количество совмещаются, чтобы представить важнейшие показатели для лица, принимающего управленческие решения, т. е. такие показатели, которые сигналы о ценах не смогли бы ему представить.

Разнородность векторов информации обусловливает ее неполноту. Причины этой неполноты бывают двоякого рода. Они могут возникать из так называемого неблагоприятного отбора, т. е. из неспособности получить исчерпывающую информацию о свойствах товара или услуги, купленных или проданных па рынке вследствие разнородности внешне сходных товаров. Причиной неполноты может быть моральная нагрузка, т. е. ситуация, когда неполнота либо несовершенство информации объясняются тем, что участники могут предпринять действия, недоступные контролю, но затрагивающие результат решения (рынок страхования по болезни). В обоих **случаях неполнота** информации порождает сомнения **относительно** положений, рассматриваемых традиционной моделью в качестве «фундаментальных*, а именно:

1) равновесие устанавливается там, где предложение равно спросу;
2) в условиях равновесия существует единая цена;
3) можно исследовать эффективность, не занимаясь распределением.

Однако множественность и неполнота означают, что информация является таким ресурсом, приобретение которого связано с выполнением сложных и дорогостоящих процедур. Даже в случае высококонкурентного рынка, если исходить из гипотезы децентрализации решений и исключить очевидные случаи, когда агенты уже с момента начала игры будут знать, цена и есть цена равновесия, даже тогда следует исходить из процедуры поиска информации, т. е. метод зондирования для выборки установленной величины и последовательный поиск. Во всех случаях процедура сопряжена с издержками. Это означает, что исследование должно быть целесообразно ограничено. Но тогда рынок с небольшим числом участников может оказаться менее дорогим в смысле получения информации и, следовательно, привести к установлению более низких цен, чем рынок широкой конкуренции. Если это так, то наличие организаций больших размеров, по сравнению с размерами рынка, улучшает сами условия координации на рынке.

Выбор процедуры исследования не может быть отделен от тина помех получения информации. Неполнота, связанная **с** неблагоприятным отбором, дает преимущества механизма первоочередного определения качества товаров и услуг, что делает роль цен весьма относительной. Установление расхождений со стандартами качества и оценка этих расхождений становятся главными критериями принятия решений, что делает излишним такой показатель, как цена: так объясняется важность контрактных отношений типа отношений субподряда или отношений, основанных на соглашении между организациями, типа доверительных отношений. В случае с моральной нагрузкой главная проблема состоит в том, чтобы побудить участников отказаться от сокрытия информации, которой они располагают. Стимулирующие механизмы становятся здесь стратегическим фактором, и их ввод в действие всегда зависит от организации[1].

В процессе обмена информацией организации необходимо усвоить две важные концепции — обратной связи и помех[2]. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией Для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитало и увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

Эффективный обмен информацией должен быть двустороппе направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято

---

[1] *Менар К.* Указ. соч. С. *12—IS.*
[2] *Менар К.* Указ. соч. С. 73.
[3] *СамуэпъюиП.* Экономика/ Пер. t: англ. М: Алгол ВНИИСИ, 1Э92.

[1] *Менар К.* Указ. соч. С. 75.
[2] **См.:** ***Виханский*** *О. С, Наумов А, М.* Указ. соч.; *Мескои М, Х. и др.* Указ. соч.

и понято. При этом обратная связь может быть выражена необязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Для организации, как и для другого участника обмена, обратная связь может выступить как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, снижение спроса, текучка, конфликты и т. п.). И то и другое может свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи), по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжение, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных организационных культурах.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум (помехи). На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл, т. е. шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации. Источниками шума также могут быть как средства коммуникационного процесса, информационная среда[1]; институциональные рыночные механизмы, так и организационные составляющие (многоуровневость иерархии, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.). Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена.

С позиций организации это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Для выявления причин возникновения проблемы организации необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Увеличение количества информации необязательно повышает качество решения. Как указывает Рассел Акофф (Russel E. Ackoff), руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдения важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. Релевантная информация (relevant — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Поскольку релевантная информация — основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации мо-

[1] См. подробнее: *Цыгичко В. Н.* Указ. соч. С. 105—106.

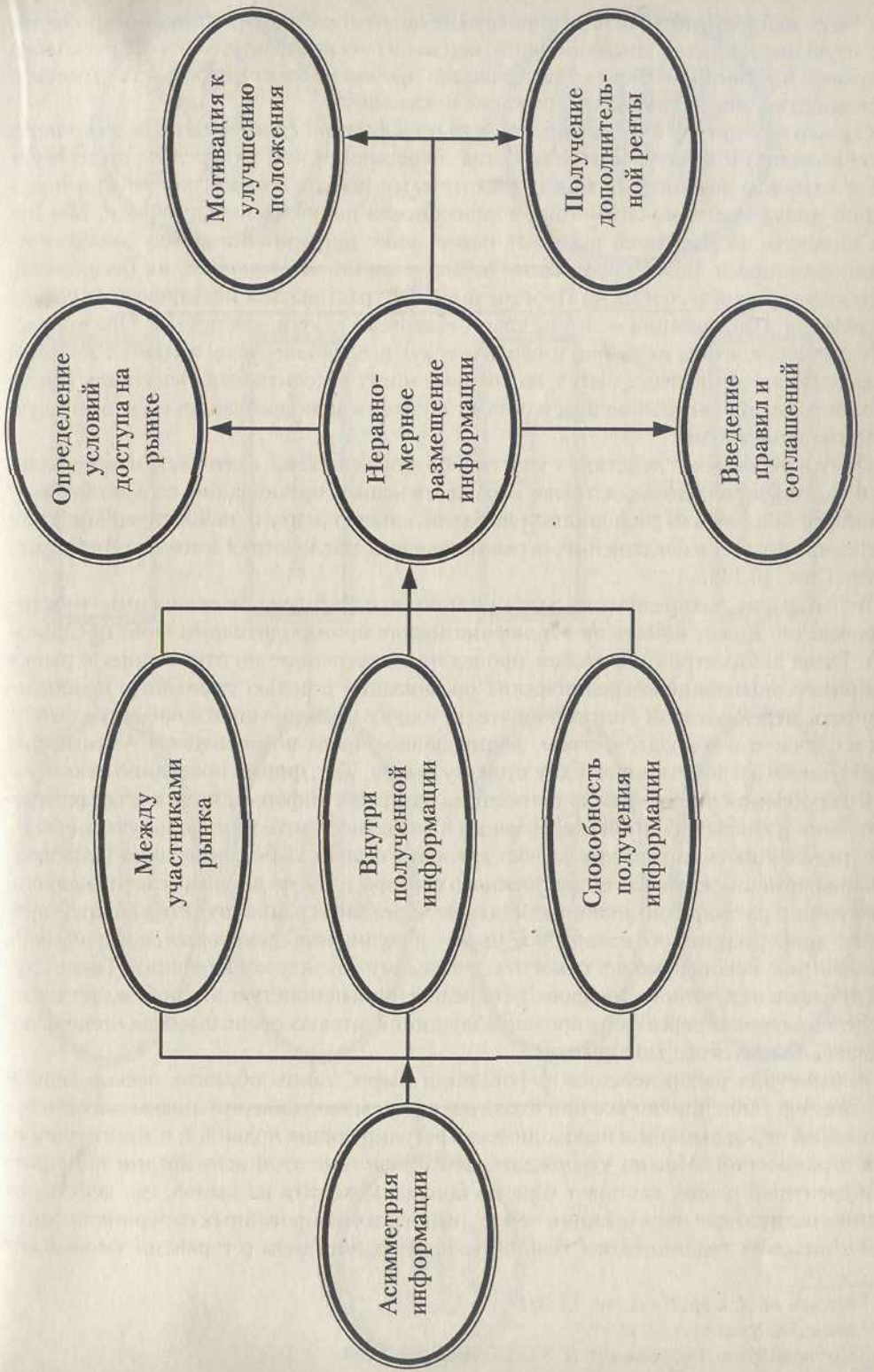


Рис. 10.14. Проблема асимметрии информации на рынке

жег быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме, т к изучение процесса коммуникаций, психологические факторы всегда несколько искажают информцию. Факт существования проблемы может порождать стрессы и беспокойство, значительно усиливающие искажения[1].

Однако вследствие внутренних свойств информации (разнородность, неполнота и дороговизна) и вероятности искажения информации при ее передаче существует еще и глубокая асимметрия между участниками рынка, асимметрия внутри полученной информации и асимметрия в способности получать информацию[2]. Мы будем называть асимметрией неравное размещение информации между экономическими единицами. Если информация не является пи совершенной, ни бесплатной, то ее эффективность, согласно Парето, не может трактоваться независимо от ее расппеделения Информация - это не такой товар или услуга, как другие. Она определяет условия доступа на рынке товаров и услуг и, следовательно, является жестким ограничением совместных выгод, па которые могут рассчитывать участники. Кроме того, асимметрия энергично подталкивает агентов к использованию ее, чтобы улучшить спое положение.

Это проявляется в действиях участников, гораздо более активных, чем в традиционных представлениях, а также в существовании организаций вследствие возможности получить от информации дополнительную ренту и, наконец, во введении в действие правил и соглашений, ограничивающих последствия асимметрии информации (рис. 10.14).

Асимметрия распределения информации представлена несколькими типами. Неравенство может влиять на отношения между производителями (или продавцами). Тогда асимметрия порождает процедуры, внутренние но отношению к рынку (например, появление посреднических организаций с целью уменьшить неопределенность, перед которой стоит покупатель) или же внешние по отношению к рынку, как в случае с законодательством, защищающим права потребителей. Асимметрия может также затронуть лишь одну сторону рынка. Так, фирма постоянно сталкивается с проблемой выбора между снижением издержек информации за счет ее распространения и сокрытием этой информации с целью получить монопольную прибыль. Неопределенность, которая оказывает давление на этот выбор, объясняет производство информации *и* рамках общественного сектора, а также динамику вертикально» интеграции: расширение зпания клиентуры через интеграцию пунктов сбыта; улучшение информации об издержках через объединение некоторых поставщиков. Асимметрия, наконец, может относиться *к* самому объекту конкуренции. Таков случай продажи па аукционе товаров с неопределенной ценностью: это побуждает к распределению риска через формирование коалиций, отсюда очень высокая степень организованности этого типа рынка[3].

Асимметрия распределения информации имеет, таким образом, весьма серьезные последствия, причем вс^ они сходятся в одном направлении: преимущество организаций перед рынком и необходимость регулирующих правил, т. с. институционных ограничений.-Можно утверждать, что вследствие этой асимметрии *^jmmnQ* конкурентный рынок начинает гораздо больше походить на рынок, где Действуют крупномасштабные организации, чем на рынок авизированных соперников, который описывает традиционная теория (например, договоры о гарантии уменьшают

[1] *Мескон М. Х. и др.* Указ. соч. С. 203.

[1] *Менар К.* Указ. соч. С. 75-78.

[3] См. подробнее: *Герчикош И. Я.* Указ. соч. С. 260-268.

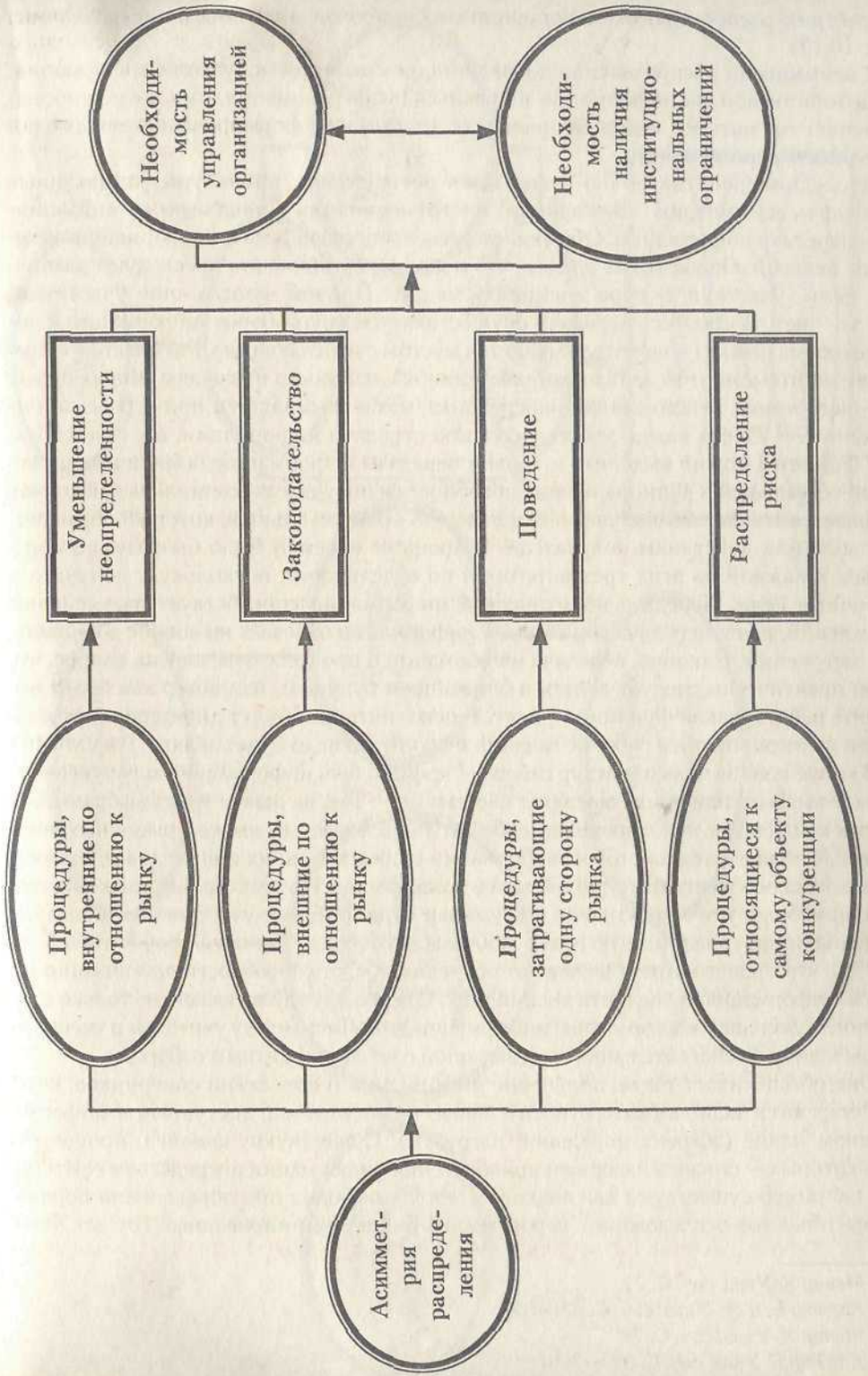


Рис. 10.15. Асимметрия распределения информации на рынке

асимметрию распределения информации между производителями и покупателями) (рис. 10.15).

К асимметрии распределения добавляется асимметрия получения информации. Возможности поиска информации не равны. Дифференциация этих возможностей объясняет тот интерес, который проявляют участники к формированию всякого рода коалиций, организаций.

Последние действительно позволяют осуществить процедуры, призванные уменьшить асимметрию[1]. Важнейший инструмент связи с людьми и организациями — передача информации. Обычная модель процесса передачи информации называется целевой. Она исходит из того, что и люди и организации преследуют различные цели, участвуя в передаче информации. Причем иногда они участвуют, иногда— нет. В процессе передачи осуществляется кругооборот информации в системе или на рынке (получатель меняется местом с передающим). Разумеется, существует много моментов, когда возникает ошибка, например в случаях разных целей, неверного языка, неподходящего посредника, механизма защиты при угрозе самомнению и т. п. Очень важно учесть ситуацию передачи информации, все ее требования. При этом можно выделить и уровни передачи информации: политический, который обращается к рациональным способностям получателя; социальный, который обращается к чувствам получателя; и наконец, процессуальный, который обращается к воле или действиям получателя. В процессе перемен было бы разумно обращаться к каждой из этих трех категорий по отдельности, поскольку у получателя различные цели, Передача политической информации способствует разъяснению стремлений, цели, передача социальной информации отвечает на вопрос о социальном окружении. Наконец, передача информации о процессе отвечает на вопрос, что чисто практически следует делать в ближайшем будущем, например как будет выглядеть работа, какие функции придется выполнять, как будут дифференцироваться или интегрироваться рабочие задания и что точно надо будет делать[2] (рис. 10.16).

В конце концов цепь процедур отбора — производить информацию, которую не позволяет выявить или плохо выявляет система цен[3]. Так, на рынке труда выбор одного из двух кандидатов, похожих между собой, если пользоваться языком рыночных показателей, основывается на отборе информации о предпочтениях индивидов и, елсдовательно, их способности интегрироваться в организацию. Но это означает также, что организация будет тем эффективнее, чем удачнее будет выбор ее участников. Процедуры обучения играют аналогичную роль[4]. Нобелевский лауреат Кеннет Эрроу (Arrow K. J.,) показал, что производитель зависит от обучения, т. е. от способности организации передать информацию и внедрить дисциплину. Однако обучение связано не только с намерением уменьшить асимметрию информации, например между учителем и учеником лицом к лицу с действительностью (связанной с неблагоприятным отбором).

Оно обеспечивает также получение информации о поведении соперников, которые стараются использонать относительные преимущества, доступные в информационном плане (эффект моральной нагрузки). Существуют, наконец, процедуры, цель которых — снизить издержки приобретения информации посредством ее открытия, например существуют два подхода к методу выборки при определении порядка 1 отбора объектов исследований: вероятностный и детерминированный (от лат. deter-

[1] *Мечар К.* Указ. соч. С. 72.
[2] *Карлоф В, и др.* Указ. соч. С. 321-323.
[3] *Мечар К.* Указ. соч. С. 77.
[4] *Карлоф Б.* Указ. соч. С. 325-326.

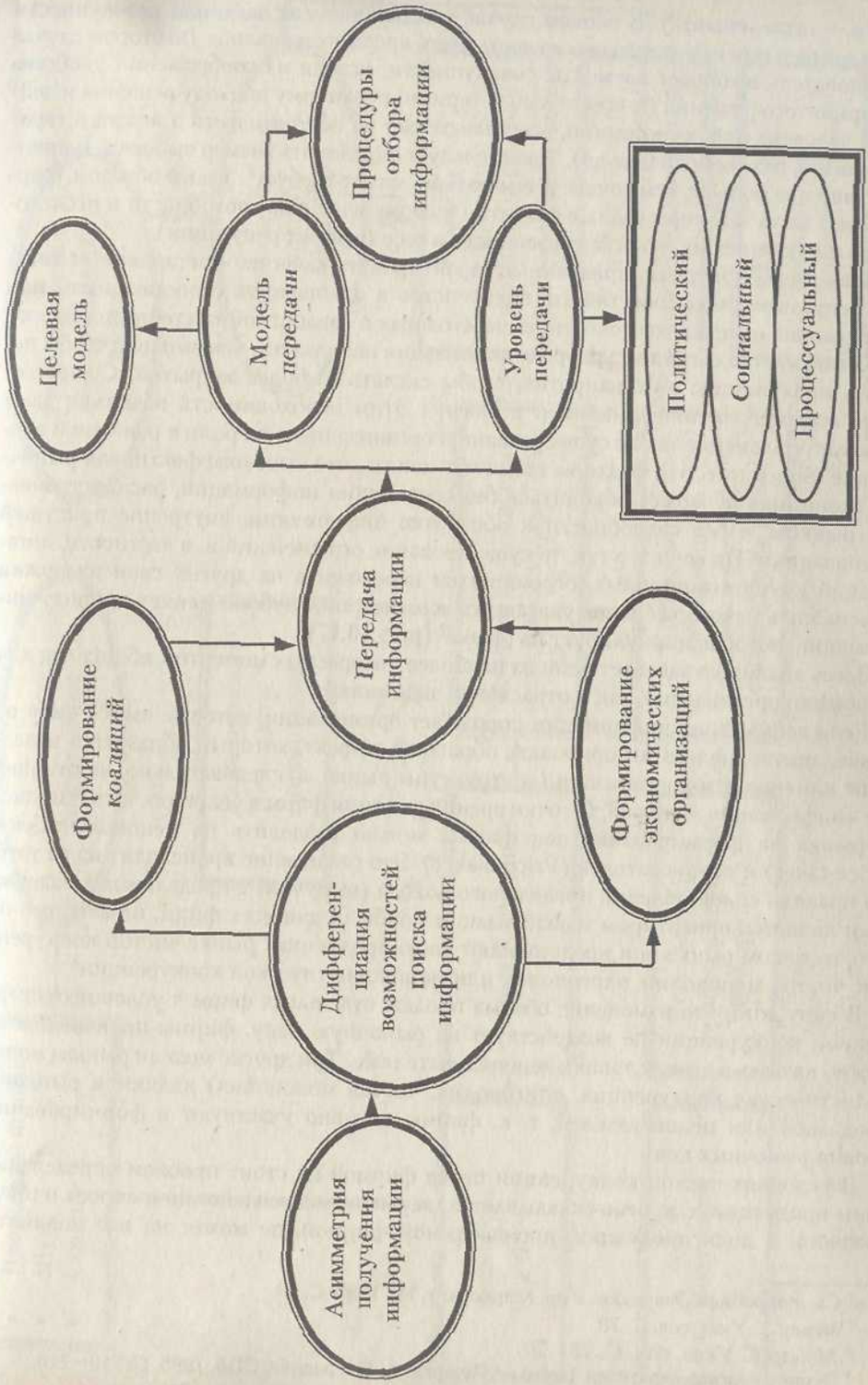


Рис. 10.16. Асимметрия получения информации на рынке

minare — ограничивать). В первом случае каждый элемент заданной совокупности имеет равную или известную вероятность стать предметом анализа. Во втором случае исследователь выбирает элементы совокупности, исходя из соображений удобства или принятого решения (т. е. согласно детерминированному подходу решения и действия человека или организации, всегда вытекает из обстоятельств и не существует такой вещи, как свободная воля). Также следует определить размер выборки. В принципе, чем она больше, тем точнее и тем больше затрат требует'. Таким образом, фирма может быть заинтересована в развитии у своих клиентов способности к исследованию и в повышении чувства уверенности в себе (эффект репутации).

Итак, меры контроля, призванные **гарантировать** качестно поставляемых товаров, репутация добросовестности, постоянство в отношениях с поставщиком или поддержание имиджа жестокости на переговорах о заработной плате представляют собой множество сигналов, которые организация использует, помимо цен, чтобы передать информацию или, напротив, чтобы сделать ее более закрытой. Существование асимметрии информации **и** в **связи** с этим необходимость издержек дают широкое объяснение также существованию организаций и их роли в рыночной экономике. Более того, эти факторы помогают понять, что высокоэффективная рыночная экономика не может обходиться без соединения информации, распространяемой рынком, и без способности к обработке информации, внутренне присущей организациям. Но если это так, то существование ограничений и, и частности, организаций крупномасштабных, стремящихся переложить на других свои издержки и уменьшить некоторые виды указанных асимметрий, глубоко меняет природу информации, которая циркулирует на рынке[2] (рис. 10.17).

Здесь анализ затрагивает один из наиболее интересных моментов, общих как для экономики организаций, так и отраслевой экономики.

Если асимметрия информации порождает организации, которые имеют силу на рынке, значит, нельзя игнорировать обратный эффект, который образуется вследствие влияния этих организаций и структуры рынка, и, следовательно, на отношение «информация — цена»[3]. С точки зрения влияния фирм в условиях того или иного рынка на формирование цен фирмы можно разделить на ценополучателей (Price-taker) и ценоискатслей (Price-maker). Это разделение происходит из-за того, что правило сопоставления предельного дохода (выручки) с предельными издержками является ориентиром максимизации прибыли для всех фирм, независимо от того, на каком рынке они представляют свою продукцию: рынке чистой конкуренции, чистой монополии, олигополии или монополистической конкуренции[4].

В силу того, что изменение объема продаж отдельных фирм в условиях совершенной конкуренции не воздействует на рыночную цену, фирмы-производители можно назвать в этих условиях ценополучателями. Три другие модели рынка (монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия) являются рынками продавцов или ценоискателей, т. к. фирмы активно участвуют в формировании уровня рыночных цен.

В условиях чистой конкуренции перед фирмой не стоит проблем определения цены продукции, т. к. цена складывается па рынке под воздействием спроса и предложения, и доля продукции, производимой фирмой, не может на нее повлиять.-

[1] См. подробнее; *ЭаансДж. и др.* Маркетинг. М., 1990. С. 79.
[2] *Менар К.* Указ. соч. С. 78.
* *Менар К.* Укая. соч. С. 78-79.
" Экономическая **стратегия** фирмы / Под ред. А. П. Градова. СПб, 1995. С. 210—-216.

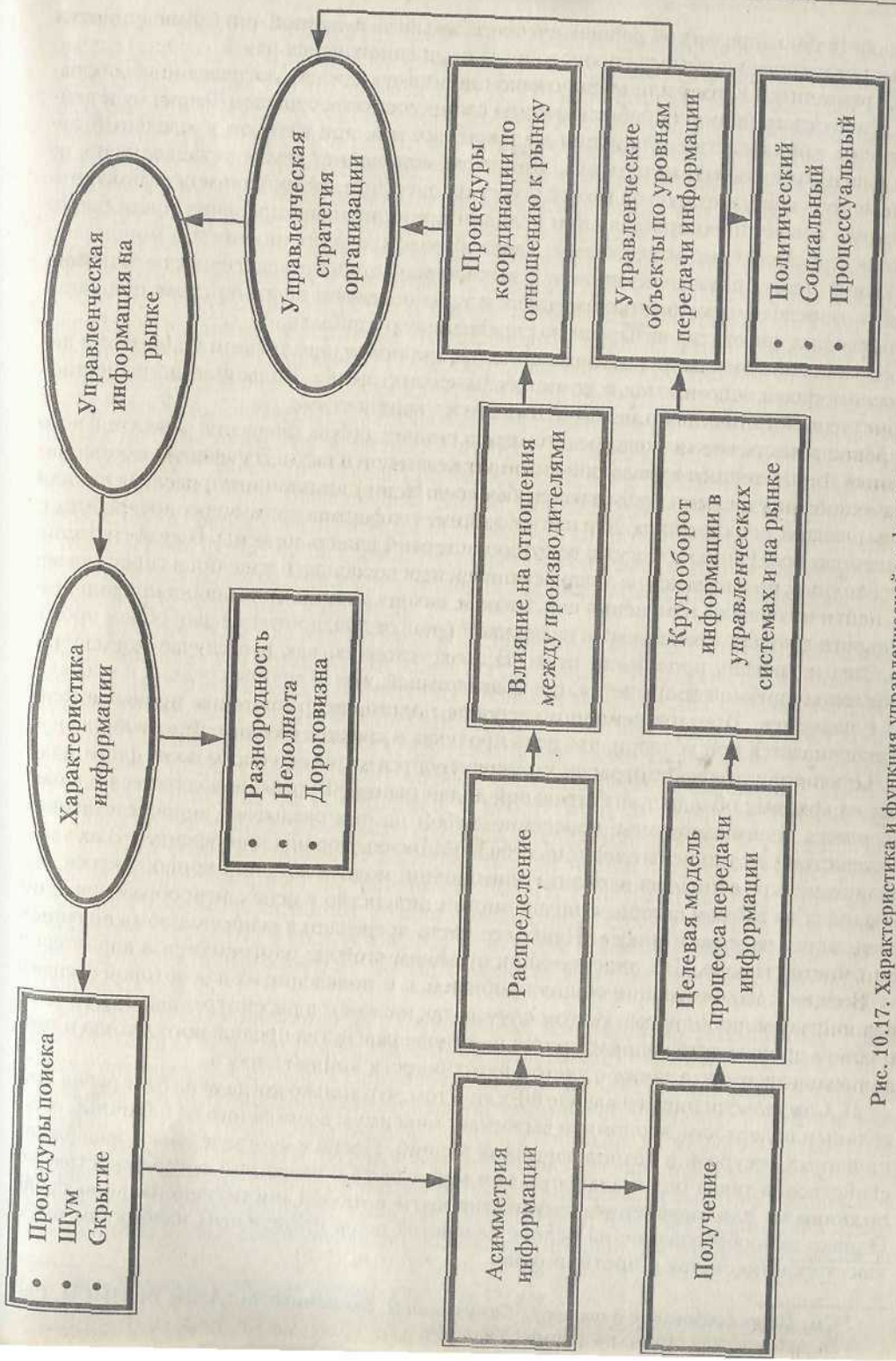


Рис. 10.17. Характеристика и функция управленческой информации на рынке

Следовательно, предметом экономического анализа в данной ситуации является только оптимизация объемов производства при сложившейся цене.

Стремящиеся к прибыли монополисты используют то же логическое обоснование, что и стремящиеся к прибыли фирмы в конкурентной отрасли. Фирма будет наращивать производство продукции до такого объема, при котором предельный доход равен предельным издержкам. При этом монополист будет устанавливать не наивысшую цепу, которую он может получить, а ту, при которой он может получить **большую** совокупную прибыль при условии принципа сопоставления предельного дохода с предельными издержками. Таким образом, в условиях чистой монополии проблема ценообразования связана с выявлением степени эластичности функции спроса, определением средних издержек и установлением на этой основе цен, обеспечивающих фирме так называемую справедливую прибыль.

Чистая конкуренция и чистая монополия являются идеальными моделями и достаточно редко встречаются в условиях развитого рынка. Большинство рыночных структур находятся где-то между этими двумя крайностями.

Монополистическая конкуренция представляет собой смещение значительного объема конкуренции с небольшой дозой монопольной власти. В условиях монополистической конкуренции продажная цена уже не будет однозначно определена как для фирм чистой конкуренции. Это связано с тем, что фирмы производят дифференцированную продукцию и могут и некоторой степени влиять па цены. В этой ситуации необходимо, основываясь на анализе конкурентоспособности изделия и спроса на пего, найти интервалы изменения цен, а затем, исходя из принципа сопоставления предельного дохода с предельными издержками, найти предпочтительный объем производства и уровень продажной цены. В этих условиях, как и в случае монополии, максимум прибыли достигается при цене большей, чем величина средних и предельных издержек. В долговременном периоде положение равновесия производителя обеспечивается при условии, что цепа продукта и средние валовые издержки равны.

Олигополистические отрасли характеризуются наличием нескольких фирм, каждая из которых обладает значительной долей рынка. Фирмы, находящиеся в таких условиях, взаимозависимы, поведение любой из них оказывает непосредственное воздействие и само испытывает на себе влияние со стороны конкурентов. Здесь выделяют четыре основных варианта олигополии: модель ломаной кривой спроса, основанная па тайном сговоре олигополистов, лидерство в ценах, ценообразование по принципу «издержки плюс». Наиболее часто встречается олигополия, основанная на тайном сговоре. Для участвующих в тайном сговоре олигонолистов характерна тенденция к максимизации общих прибылей, т. е. поведение их в некоторой степени как чистых монополистов. В этом случае, так же как и в рассмотренных ранее, цена и объем производства определяются на основе равенства предельного дохода и предельных издержек, а также с учетом эластичности кривой спроса.

П. Самуэльсоп писал и начале 60-х гг. о том, что только когда цена благ равна предельным издержкам, экономика выжимает максимум возможного из наличных ограниченных ресурсов.и технологических знаний. Поскольку предельным издержкам свойственна такая оптимальность, они могут быть с известной осторожностью использованы для выявления неэффективности в любой институциональной среде. Однако ценообразование па основе равенства цены предельным издержкам имеет как сторонников, так и противников[1].

[1] См.: Ценообразование и рынок // *Спмуэльсон П.* Экономика, М.: Алгон ВНИИСИ, 1092; Экономическая стратегия фирмы. Указ. соч.

Так, по мнению лауреата Нобелевской премии по экономике Р. Коуза (Coase K.), «политика ценообразования по предельным издержкам большей частью бессмысленна. Я полагаю, что это достижение тех, кто использует подход, который я называю «экономической теории классной доски». Вся необходимая информация предполагается доступной, а учитель играет за всех учеников сразу. Он определяет цены, устанавливает налоги и распределяет субсидии для повышения общего благосостояния. Но в реальной экономической системе нет никакого учителя. Нет никого, кому были бы доверены задачи, решаемые на классной доске».

Современные учебники по экономике описывают эту теорию, не показывая дискуссионного характера тех или иных положений, суть которых сводится к вопросу о том, кто будет покрывать разницу между ценой, определенной как предельные издержки, и средними издержками, отражающими полные затраты производителя? Некоторые авторы (например, Г. Хотллинг) выдвинули общий принцип, согласно которому эта разница для государственных предприятий должна финансироваться из налогов, выплачиваемых в иидс фиксированной суммы, т. с. практически дотироваться государством[1]. Л для частных организаций за счет чего? По мнению[2], в этом случае предмет дискуссии отходит на второй план, хотя проблема в целом остается нерешенной. И в этой связи авторам данной работы представляется, что, по крайней мере, *а* период перехода к рыночным отношениям, когда большая часть предприятий в той или иной форме принадлежит государству и оно фактически осуществляет эту политику дотирования, ценообразование па значительную часть товара может быть основало на предельных издержках.

В теоретическом плане, учитывая роль обратного эффекта, который образуется вследствие влияния организации на структуру рынка, это означает, что понять рыночную экономику и способ ее функционирования можно, если с самого начала принимать во внимание существование этих организаций, которые определяют конфигурацию экономических систем. Следствием этого является тот факт, что в теории отраслевых рынков, необходимо подвергнуть инверсии предложение Милтона Фридмепа (Friedman M.)[3]. Фридмен в работе «On Monopolistic Competition» ссылался на запутанность вопроса о границах анализа и на неясность теоретических результатов, чтобы рекомендовать отправить в последний ряд, если не вовсе отвергнуть, подход, основанный на монополистической конкуренции. Учет свойств информации *в* среде организаций, межорганизационпые характеристики этих свойств усиливают аргументы в пользу анализа, в котором понятия асимметрии информации и конфликта занимают, по меньшей мере, столько же места, сколько понятие равновесия рынка.

Но учет проблем информации с точки зрения экономики организаций идет дальше (рис. 10.18). Согласно теории экономики организаций, эти проблемы касаются не только предприятий, но и всех единиц экономики, в которых принимаются решения, меняющие систему информации. Признание организации означает и признание ее влияния па среду (власть над рынком), и, следовательно, на информационную систему, а также неизбежно порождает сомнения относительно правомерности традиционного разделения теории на микро- и макроэкономику. Кроме того, наибольшие расхождения во мнениях среди экономистов возникают при обсуждении экономической политики. Эти споры наглядно показывают степень расхождения мнений по

[1] Экономическая стратегия фирмы. Указ. соч. С. 209.

[2] Там же.

[3] *Менар К.* Укм. соч. С. 79-81.

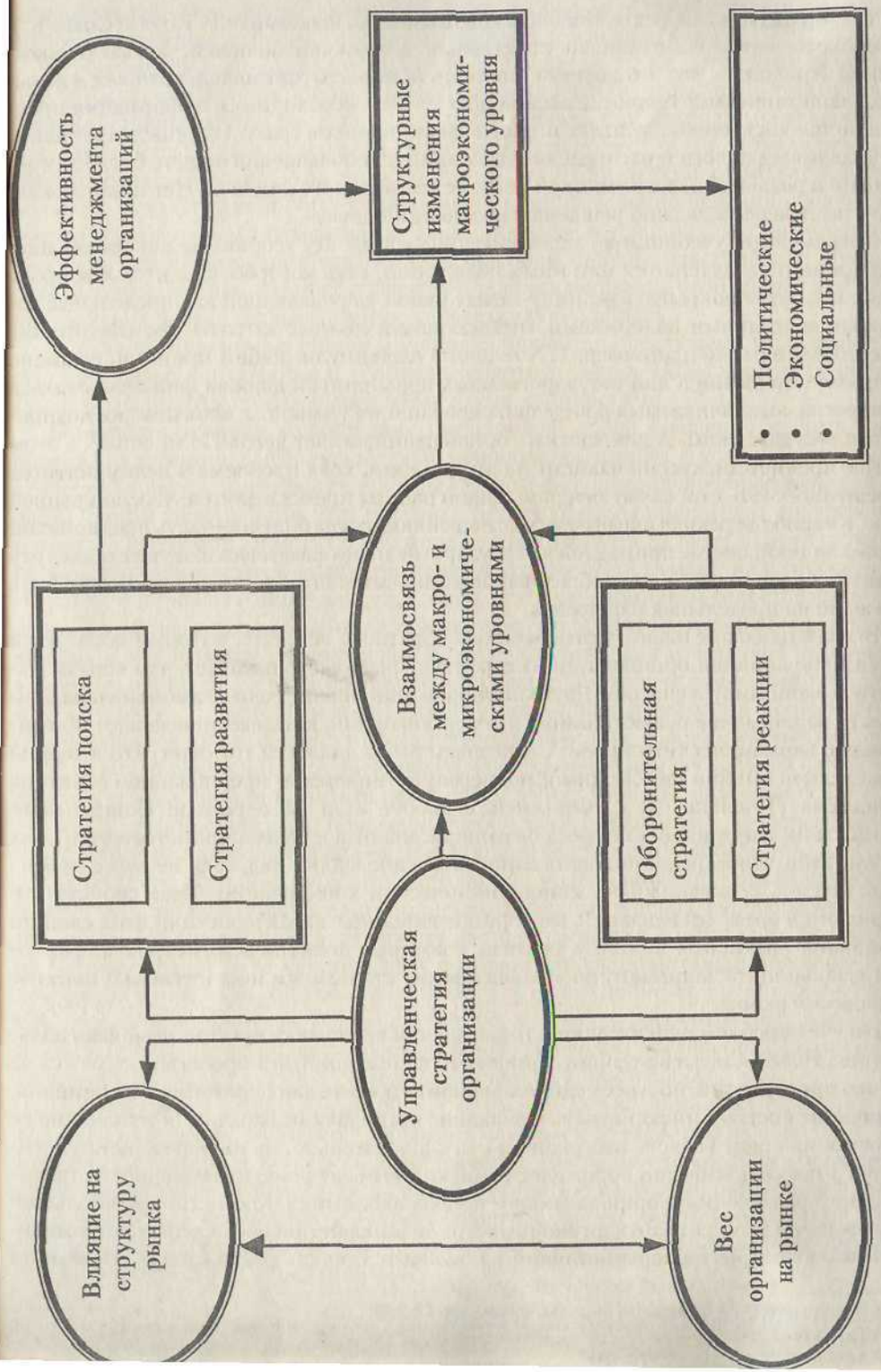


Рис. 2. Функция управленческой стратегии организации

поводу того, как должна осуществляться макроэкономическая политика. Некоторые экономисты считают нестабильность свойством, имманентно присущим экономике. Они утверждают, что экономика постоянно испытывает шоковые потрясения в области совокупного спроса и совокупного предложения. Без проведения определенной экономической политики, направленной на стабилизацию экономики, эти потрясения могут привести к нежелательным и неэффективным колебаниям объемов производства, обострить проблемы безработицы и инфляции. Согласно общеизвестному высказыванию, макроэкономическая поли гика должна «идти против ветра», стимулируя экономику в состоянии депрессии и замедляя се рост при «перегреве». По мнению других экономистов, например М. Фридмена, экономика является внутренне стабильной. Ответственность за сильные и опасные колебания, которым она время от времени поднергается, они возлагают на неправильную экономическую политику и доказывают, что не следует пытаться обеспечить «тонкую настройку» экономики с помощью целенаправленных мер. Напротив, при разработке экономической политики надо отдавать себе отчет в ограниченности ее возможностей и быть довольным хотя бы тем, что она не причиняет вреда[1].

Таким образом, организационные характеристики в случае с предприятием объясняют скорее структуру цен, чем существование единой цены; структуру, определенную собственной стратегией фирмы, столкновением всей гаммы ее цен с ценами конкурирующих организаций и действиями по дифференциации цен в долгом периоде. Однако свойства этой структуры цен, зависящей от леса организаций и, следовательно, от общей структуры рынков, будут отражаться в макроэкономическом плане на общем порядке формирования цен.

Иллюстрация этому находится в исследовании, проведенном в рамках ОЭСР некоторыми исследователями в 1986 г. Это исследование пытается объяснить различия в порядке формирования промышленных цеп в пяти странах — членах ОЭСР. Исходя из сравнения темпов роста производства и агрегированного индекса промышленных цен в 1955—1982 гг., авторы показывают связь между изменением структуры рынков (выявленной посредством показателей в на рынке) и ростом жесткости (негибкости) системы цен. В заключение (где ставится акцент на переходе к стратегии выравнивания цен, чем и объясняется медленное приспособление цен к изменениям условий на рынке) указываются проблемы, решению которых экономика организаций могла бы помочь. Так, исследование ясно показывает, как сильно отношение «информация — цена» зависит от структурных особенностей рынка, т. с. от относительного веса организаций по секторам деятельности и по странам. Оно также показывает многие противоречия. Например, информационное давление необязательно в тех секторах и странах, где высока концентрация, т. е. где решающим весом обладают крупномасштабные организации (например, в Японии)[2].

Анализ проблем экономической информации в свете экономики организаций отчетливо выявляет возможность взаимосвязи между внутриорганизационным уровнем, где обретают форму экономические сигналы, и уровнем микроэкономики, где встреча этих сигналов ведет к структурным изменением (рис. 10,19). При этом речь идет не только об одной лишь системе цеп. Необходимы анализ и способ, при помоЩи которых другие экономические показатели, количественные ограничения, качественные факторы трансформируются в экономическую информацию. Такой анализ обязан затрагивать способы производства этой информации в организациях.

[1] См. подробнее: *Мэтью П. Г.* Макроэкономика. М„ 1994. С. 484-515.
[2] *Менар К.* Указ. соч. С. 80-8!.



Рис. 10.19. Взаимосвязь между различными уровнями рыночной экономики с позиции управленческой деятельности

Данное производство связано с издержками: оно предполагает обучение, оно требует поддержки и внутри организаций, и в межорганизационной сфере. Тем не менее установка и поддержание информационной сети, доступ к кодам и умение пользоваться ими весьма часто формируются внутри организаций.

С другой стороны, в нашей работе[1] мы рассмотрели ситуацию на стыке внутриорганизационного и внешнего по отношению к организации аспектов, где экономика организаций затрагивает одновременно и экономику отдельных отраслей, и экономику общественного сектора или даже макроэкономику.

В данной работе шла речь о необходимости различать две разновидности изменений, связанных с взаимоотношениями организации с внешней средой: запланированные изменения, предрешенные внутри организации в снязи с изменением ее целей, с полученной информацией от господствующей группы и т. д.; изменения адаптации, вызванные переменой условий в отношениях организации с компонентами внешней среды, главным образом, с другими организациями и институционным окружением — с той оговоркой, что данные изменения будут достаточно значительными, чтобы побудить организацию изменить ее внутреннее строение- В рыночной экономике модификации этого типа представляют собой изменения главным образом двух порядков; те, что затрагивают структуры рынка, и те, что находят из совершенно особого статуса государства, которое одновременно является институтом и организацией (или, говоря точнее, объединенной совокупностью организаций).

[1] *Лафта Дж. К.* Управленческие решения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

Таким образом, изменения в структурах рынка предстают во времени как равнодействующая стратегия организаций, имеющих определенную власть на рынке, и как итог того способа, при помощи которого эти стратегии связываются между собой, перемешивая конфликты и сотрудничество. Можно проанализировать это стратегическое поведение двояким образом. Б одном случае мы используем традиционной подход и рассматриваем организации как рациональных деятелей. Тогда они меняют свою деятельность и внутреннюю структуру в связи с предвидением последствий своих поступков и поступков их конкурентов. В другом случае стратегии зависят в меньшей степени от сознательного расчета и в большей степени — от факторов, связанных с прошлым поведением, и, следовательно, с двойным опытом, накопленным организациями; опытом внутренним — взаимодействие участников организации и опытом внешним — взаимоотношения с другими участниками рынка (стратегии объединений, правила раздела рынка, репутация и т. д.). Здесь, как видно, осуществляется исследование «памяти организации, которое возвращает нас к внутренним характеристикам — системе информации»[1]. Но это означает также, что значительная часть изменений, воздействующих на строение организаций или на отношения, которые возникают между ними, а следовательно, и на правила межорганизационной координации, являются следствием стратегии переговоров. Здесь мы вновь обнаруживаем феномен множественности процедур координации. Это подводит нас к исследованию правил, которые определяют отношения между организациями.

Контрольные вопросы и задания

1. Определите понятие «информация» в практике управления организации.
2. Опишите содержание понятий «информационная система», «информационная модель*.
3. Подробно опишите подходы к разработке систем информационного обеспечения управления.
4. По каким признакам могут быть классифицированы информационные системы управления?
5. Перечислите основные задачи, цели и функции-внутрифирменной информации.
6. Опишите содержание анализа системы информационного обеспечения управления.
7. Опишите содержание этапов процесса преобразования информации.
8. Дайте общую характеристику управленческой информации.
9. По каким признакам можно класеифицироп ать информацию?
10. Подробно опишите информационную структуру управленческого решения.
11. Из каких взаимоотношений будут созданы каналы коммуникации хозяйственной организации?
12. Что такое экономическая теория информации? И какова современная трактовка ее содержания?
13. Опишите содержание следующих понятий: данные; информация; информатика; информационное обеспечение.
14. В чем ценность информации для выбора управленческого решения?
15. В каких аспектах может быть представлена информация по современным воззрениям менеджмента организации?
16. В чем сущность статистической концепции информации для процесса разработки управленческих решений в современных условиях?

[1] *Менар К.* Указ. соч.

• влиять на других и мотивировать их;

• не может быть взята. Она присваивается индивиду организацией или группой, которая затем позволяет индивиду вести ее к достижению цели и успеху;

• власть-авторитет имеет способность выстаивать и оставаться неизменной перед лицом власти-полномочий и власти-авторитета других людей;

• власть-авторитет бывает более желанна, чем власть-полномочия.

Наиболее успешные руководители в бизнесе и других сферах жизни имеют вкус к развитию и использованию авторитета, даже если им даны формальные полномочные возможности. Эти руководители получают их от своих организаций. Тем не менее они сами порождают власть-авторитет и находят ее более эффектишюй для достижения целей организации.

Однако некоторые авторы[1] обращают внимание на все возрастающую сложность современной жизни, на то пристальное и критическое внимание, которому подвергаются руководители предприятий, на необходимость для них получить моральную поддержку от своих сторонников. Эти авторы излагают четыре стратегии, дающие возможность руководителям добиться этого:

• стратегия Т предполагает, что успешно работающие руководители должны разработать мечту о будущем (предвидение будущего, которое вдохновит служащих на желание его достичь). Такая мечта о будущем должна захватывать людей, привлекать и удерживать их внимание;

• стратегия II вытекает из первой стратегии: любое предвидение будущего будет вдохновлять людей, если они будут знать и понимать его. Следовательно, руководитель должен быть способен изложить суть такого предвидения так, чтобы другие могли понять его и стремиться к его достижению. Это включает коммуникацию в ходе работы, а также одинаково понимаемые во всей организации слова и результаты, что облегчает принятие координируемых действий;

• стратегия III касается необходимости для руководителя быть последовательным и предсказуемым. Надежность и постоянство существенны, для того чтобы вызвать доверие у сторонников;

• в соответствии со стратегией IV, хороший руководитель должен знать самого себя очень хорошо «от и до», что позволяет ему распознавать свои достоинства и компенсировать недостатки, а также иметь о себе реалистическое, но положительное мнение. Руководитель должен обладать:

• способностью распознавать людей такими, какие они есть на самом деле, а не какими они себя выдают;

• способностью подходить к установлению отношений с точки зрения настоящего времени, не оглядываясь на прошлое;

• умением обращаться с близкими людьми так же **вежливо,** как если бы они были незнакомцами;

• способностью обходиться без постоянного одобрения и признания заслуг.

В связи с этим управление, в каких бы масштабах оно ни осуществлялось, зависит от объема и характера власти, которые раскрываются с помощью такой категории, как управляемость[2]. Управляемость — это реакция подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на воздействие со стороны менеджера или системы управления в целом. Реакция на воздействие, управленческое решение может быть различной:

[1] ***Брэддик У.*** Указ. **соч.** С. 298-299.

[2] См. подробнее;: *Беляев А. А., Короткое Э. М.* **Указ.** соч. **С. 116—117.**

• бездействие, противодействие (скрытое или явное), формальное действие (без инициативы, сосредоточения усилий и т. д.);

• восприимчивое, инициативное действие, энтузиазм (стремление выполнять задание в срок и качественно).

Одним из факторов повышения управляемости, а значит, и изменения характера власти, является партнерство — управление, осуществляемое на основе участия всех членов коллектива или группы **в** разработке и принятии решений, совместное управление. Партнерство характеризуют взаимоотношения менеджера (руководителя) и подчиненных ему людей — но лишь те, которые способствуют интеграции интересов, замыслов, намерений, стремлений, характеризуют понимание и поддержку менеджера персоналом. Управляемость как фактор власти зависит от:

• степени участия в управлении ведущих сотрудников фирмы (подразделений);

• качества управленческих решений;

• общей квалификации, образовательного уровня и нравственности персонала;

• характера целей, их реальности, конкретности их связей, соответствия интересам и потребностям большинства сотрудников;

• достаточности полномочий менеджера для решения проблем, принятия управленческих решений;

• авторитета менеджера, его лидерских качеств и профессионализма;

• внутренней социально-психологической среды и внешнего окружения организации.

В социально-экономических системах **властные** отношения не сводятся к отношениям господства и подчинения, здесь они выступают в форме социальных зависимостей[1]. Каждый человек, включенный в сложнейшие структуры организационных, коммуникационных, технологических и межличностных связей, в чем-то ограничивает свободу поведения остальных участников трудового процесса. Иерархические зависимости в бюрократических организациях призваны, по сути дела, деперсонифицировать личностные отношения и спять с них психологическую окраску.

Согласно ролевой теории, обмен идеями, управленческими решениями и деятельностью в совместных трудовых процессах идет успешно, пока он регламентируется формальными и конвенционными (договорными) нормами. Ролевое поведение обезличивает властные отношения, снимая налет субъективности. Однако социальные зависимости все же остаются. Конвенциональная (условная, традиционная) роль «начальника» к прямым материальным и организационно-управленческим зависимостям от него подчиненного добавляет не менее сильные социально-психологические влияния.

Подчиненный не вправе выбирать себе руководителя, он вынужден мириться с его недостатками, даже если руководитель-автократ пытается низвести его до положения пешки, от которой мало что зависит.

Тем не менее **в** современной теории организации и управления руководители классифицируются[2]:

• по функциональной принадлежности — на линейных и функциональных руководителей. Линейные руководители возглавляют подразделения организации (мастер, начальник цеха и т. п.). Функциональные руководители отвечают за деятельность подразделений, состоящих из узких специалистов-профессионалов (бухгалтеры, экономисты, специалисты по кадрам, финансам, маркетингу и др.);

[1] См. подробнее: *Русинова Ф. М. и др.* Указ. соч. С. 184—189.

[2] См. подробнее; *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 161-164.

• по уровню властных полномочий — на руководителей высшего, среднего и низшего звена, что определяет различие в осуществляемой ими управленческой деятельности (стратегической, координационной, оперативной).

Следовательно, в современной теории организации и управления различают:

• прямое руководство — при помощи приказов, распоряжений, санкций за отклонения от программы, внешнего контроля за соблюдением предписаний;

• опосредованное руководство — апеллирующее к использованию механизмов мотивации работников и контроля за результатом.

Существует два подхода к пониманию специфики деятельности высокого, среднего и низшего звена руководства.

В первом подходе — универсалистском — определяются общие черты деятельности, характерные для руководителя любого уровня, например универсальные управленческие функции и специальные качества. Это точка зрения А. Файоля. Другой версией этого подхода является ролевая модель руководителя, например известная модель руководства, предложенная Г. Минцбсргом (Minlzberg G. H.), в которой деятельность руководителя представлена как дискретная (прерывистая)[1]. Г. Минцберг связывает ее с выполнением разнородных социальных ролей. Он выделяет три блока, включающих 10 ролей руководителя в организации (в этой модели руководитель наделяется относительной свободой в выборе и интерпретации нижеуказанных ролей):

• межличностные роли: собственно руководитель, лидер, посредник;

• информационные роли: получатель информации, представитель организации во внешней среде;

• роли, выполняемые руководителем в связи с принятием решений: инициатор изменений, устранитель проблемы, возникшей вне сферы его контроля, распределитель ресурсов, лицо, ведущее переговоры в процессе распределения ресурсов.

Во втором нодходе отрицается возможность определения и описания общих черт руководителя и подчеркивается специфика требований и средств деятельности в зависимости от уровня, который он занимает и иерархии организации.

Хотя элементы этого подхода просматриваются еще в работах Л. Файоля, серьезная постановка проблемы и ее проработка восходят в работам Т. Парсонса (Parsons T.). Он и его последователи выделяют, как правило, три принципиально различных уровня оргапизапиопно-управленческой деятельности и, следовательно, три типа руководства:

• институциональный;

• собственно управленческий;

• технический.

Близка к парсоновской логике различения деятельности руководителя позиция сторонников ситуационного подхода. Признавая взаимодействие руководителя с внешней средой, они подчеркивают различие ЭТОЙ функции для руководства на:

• высшем уровне: стратегическом (открытый сектор системы);

• среднем: координационном (частично открытый сектор системы);

• низшем: оперативном уровне управления (закрытый сектор системы).

Тем не менее перечисленные ннже характеристики руководителя высшего звена управления представляют возможность сравнить реальное и идеальное его поведения, помогая тем самым ликвидировать различия между тем и другим[2]:

[1] От лат. discretus — состоящий из отдельных частей. *При ». аичюрп.*

[2] См. подробнее: Лндерстио. Указ. соч. С. 12У—134

1. Особенности мышления:
• способность к экстраполяция (обладание глубокими и широкими знаниями);
• способность к разработке нескольких проблем одновременно;
• устойчивость в ситуации неопределенности;
• понимание и высокая восприимчивость.
2. Умение справляться с агрессией:
• способность брать управление на себя;
• настойчивость;
• способность к сотрудничеству;
• инициативность;
• энергичность.
3. Управление эмоциями:
• способность делать ставку на других;
• сензптивность (способность поставить себя па место другого н испытывать его чувства);
• идентификация себя с делом;
• заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере;
• независимость.
4. Личностный идеал:
• гибкость;
• устойчивость к стрессу;
• наличие цели;
• чувство юмора;
• цельность личностного идеала.

Лидер (лидерство)

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Работа управленца организации сводится к тому, что он заставляет других делать что-то и так, как он этого хочет. Поэтому первостепенное значение здесь имеет эффективное использование статуса лидера, влияние власти. Еще в XVI веке Никколо Макиавелли в своей работе «Государь» указывал, что власть и манипулирование сю являются рычагами управления государством (и организацией). Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен представителей школы научного управления. Было проведено очень много исследований феномена лидерства. Тем не менее все еще не существует полного согласия но поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться. Одной из важных проблем современного менеджмента является проблема лидерства, так как она приобретает приоритетное значение в изучении и освоении менеджмента. Такое повышенное внимание в этой проблеме определяется возрастанием роли человеческого фактора в управлении организациями, усложнением управления и усилением его зависимости от факторов и ценностей человеческих отношений[1]. Б ходе изучения проблемы лидерства было предложено много различных определений данного понятия[2]:

[1] *Короткое Э, М.* Указ. соч. С. 234.

[2] См., например: *Вихажский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 366-413; *Короткое Э. М.* Указ. соч. С. 234-239; *Мескан М.Х. и* ф. Основы менеджмента. М„ 1992. С. 462-516; *Русинов Ф. М.* Упад. соч. С.176 -189; *Щербина В. В.* Укав. соч. С. 91- У4.

• это воздействие па группы людей, побуждающее их к достижению общей цели;

• это межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей;

• лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей **цели;**

• обычно лидером считают того человека, высокая степень влияния которого признается **большинством** членов группы или организации в целом при решении какой-либо групповой или организационной **задачи.** Но тогда существует столько же типов лидера, сколько возникает ситуаций и задач **в** группе или организации;

• **в** практике управления лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство и достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения;

• лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а **лидерство** — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Выражаясь терминологией II. Друкера (Drucer P. F.), это определенное понятие лидерства звучит так: результативность (управление) является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи* (doing the right things), а эффективность (лидерство) является следствием того, что «правильно создаются эти сами вещи» (doing things right);

• лидерство — это добровольное подчинение человеку, пользующемуся уважением и **авторитетом,** признание его квалификации и опыта независимо от его полномочий; это особый тип отношения к человеку, основанный на признании его способностей к управлению, тех человеческих качеств, которые необходимы менеджеру. Это признание строится, как правило, независимо от того, имеет или нет этот человек полномочия на управление; это способность убеждать людей в своих способностях управлять. Лидерство построено на добровольном признании за человеком возможностей понимать интересы других людей и управлять ими в соответствии с этими интересами;

• лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Лидерство в совокупности его понимания является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных. Здесь управленческое взаимодействие типа «лидер — последователь» необязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник — подчиненный». Лидерство, как и власть, — это потенциал, имеющийся у человека;

• лидер не назначается приказом какого-то руководителя или органа управления, а выделяется членами группы или организации в целом в силу его своего авторитета и обладает не административной (иерархической), а моральной властью;

• **лидерство** — это процесс, связанный с выделением и деятельностью лидера — авторитетного члена группы или организации, обладающего юридической или фактической властью в коллективе.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип[1]. Как известно, в самом общем виде управление предстает как опрс-

[1] См. подробнее: ***Виханский О. С, Наумов А, И.*** Указ. соч. С. 369—372.

деленный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится *в* позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления. Для того чтобы между двумя существовала управленческая связь и, соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможностей вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять. Следовательно, лидерский тип управленческих **отношений** — это отношения «лидер — последователь*.

Исторический лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник — подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции. **Ранняя** стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то один занимает в сообществе центральную позицию, а все остальные располагаются как бы па периферии. Управление осуществляется через централизованную **власть,** которая доминирует над всем сообществом. В этом контексте лидерство в организации, являясь формой организационного поведения, связанной с реализацией власти в западной традиции, обусловливается признанием этого права подчиненными (легитимность власти) и особыми деловыми, личностными, моральными или другими качествами руководителя[1]. Данный тип лидерских отношений до сих пор существует в бизнесе и является там наиболее распространенным.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы или организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность для них.

Б современных условиях людей может **побудить** к действиям факт их непосредственного осознанного участия (через собственность или процесс управления) в решениях и их реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями.

Такой взгляд на лидерство зафиксирован в концепции харизматического лидерства М. Вебера, а также просматривается в позиции **Ч. Барнарда,** Г. Саймона **и** Д. МакГрегора. Так, по мнению последнего, только с признанием за руководителем особых лидерских **качеств** или свойств (умение ставить новые дели, предложить пути и способы их достижения, способность контролировать эмоции и реакции подчиненных и др.) связано исполнение подчиненными распоряжений и решений руководителя.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. В организации феномен лидерства представлен тремя механизмами:

1) в формальной структуре организации лидерство — это нормативно-определен-1
ное право на **власть,** обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. Однако в своем влиянии на людей формальный лидер не может полагаться только на занимаемую должность;

2) в неформальной структуре — фактическое признание (или непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера, занимающего как формальную, так и неформальную пози-

[1] *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 91.

цию. С точки зрения **групповой** деятельности, функции неформального лидера **сводятся** к двум основным[1]:

• во-первых, он устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого **группового** поведения, например **доброжелательность,** ответственность, взаимопонимание, производительность, или негативные формы поведения группы, такие, как агрессивность, обособленность, стяжательство и **пр.;**

• **во-вторых,** установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформальный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать **эталонам** группового **поведения;**

3) **в** социально-психологической сфере — проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели **организации.**

Для того чтобы в полной мере проявились качества лидера, важнейшее значение имеют поиск **и** точное **формулирование** цели или целей. Цель может быть **и нереальной,** но личные качества лидера могут на какое-то время сплотить **коллектив.** Огромную важность имеет точна;) фермулировка и постановка стратегических целей, для чего лидер должен быть высоким профессионалом. Важнейшим качеством лидера является глубокое знание психологии личности, коллега ива, народных масс и толп людей. Профессионализм должен обеспечивать как обоснование своей точки зрения, своих целей, путей и методов, так **и** аргументированную критику иных точек зрения, иных **целей,** путей и методов их **достижения.** Лидера отличают такие качества, как[2]:

• глубокая **убежденность** в правоте своей идеи;

• профессионализм;

• психологическая **устойчивость;**

• высокие организаторские качества;

• способность к психологическим контактам, психологическая совместимость к соратникам;

• высокие **морально-этические** качества;

• способное п. к компромиссам без потери основных **приоритетам и др,**

Кроме двух самых важных функций **неформального** лидера группы или **организации (установка** и поддержание **групповых** норм **поведения** и **мотивирование** поведения членов группы в соответствии с установленными нормами), лидер выполняет **функции**[3]**:**

• координатора группового **поведения;**

• контролера поведения каждого члена группы;

• планировщика действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей;

• политика; эксперта; представителя группы; арбитра; примера; символа группы, носителя ответственности **и** Др.

Феномен лидерства **возаякает** в проблемных ситуациях, **с** которыми сталкивается ipynna в своей деятельности. Однако, с точки **зрения** групповых **целей,** лидерство может быть как позитивным, так **и негативным. Выделяют** дна полярных типа лидерства[4]:

• инструментальный (деловой) лидер — член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми идеями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками **и методами;**

[1] *Русинов Ф. М. Указ.* соч. С. 177.

[2] *Лебедев О, Т. и др.* Указ. соч. С. 116-117.

[3] См. подробнее: ***Русинов Ф.М.*** **Указ. соч.** С. 179—182.

[4] Там же. С. **178-179.**

• эмоциональный лидер — член группы, берущий па себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные[1] функции) в проблемных ситуациях.

В позитивном плане эмоциональный лидер стремится **предупредить** и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов **группы в** проблемных ситуациях, и тем самым способствует достижению групповых целей и повышению эффективности **групповой** деятельности. В негативном плане эмоциональный лидер под влиянием неудач и трудностей может стать зачинщиком паники, недовольства, истерических реакций, асоциального[2] поведения группы.

Между этими двумя полярными типами неформальных лидеров распределены все остальные.

Используя две переменные или дна измерения, можно выделить основные группы лидерства, т. е. подходы **к** изучению лидерства[3]:

• динамика поведения — это измерение отражает то, как рассматривается лидер: в статике (анализ лидерских качеств) или в динамике (анализ образцов лидерского поведения). В **первом** случае лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т. е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему, для того чтобы быть эффективным. В противоположность этому поведенческий подход основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов лидерского поведения, т. е. действий лидера, а не наследованных им качеств;

• второе измерение связано с уровнем или степенью принятия ситуационности за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом — ситуациошгость признается критической, решающей для **эффективного** лидерства.

Комбинация двух переменных (динамика поведения и уровень ситуационности) приводит в конечном счете к выделению четырех типов подходов к изучению лидерства **в** организации:

• первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте;

• второй тин рассматривает лидерство как набор **образцов** поведения, присущий лидеру также в любом организационном окружении;

• третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в **зависимости** от конкретной ситуации;

• четвертый тип **представляет** ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, по уже в **связи** с **конкретной** ситуацией.

Проблема лидерства **в** организации и управлении занимает **большое** место при исследованиях организационного поведения **в западной** и особенно американской поведенческой пауке. В специальной **литературе** обычно **выделяют три** подхода **к** исследованию феномена лидерства[11]:

• теория личностных черт;

• **поведенческий** подход **к** исследованию лидерства;

• ситуационная теория лидерства.

[1] **Фр. expressif — выразительный.** *Прим. автора.*

[2] **От** лат. **assoociatio — соединение.** ***Прим.*** *автора.*

[3] ***Циханский О. С. и др.*** **Указ. соч.** С, 374-375.

[1] *Миской* Л/. *Х. и др.* **Указ. соч.** С. <Ш—**516; Щербина В. В. Указ..соч. С. 91—94.**

Менеджер

Главным элементом, лежащим в основе менеджмента, является профессиональный характер управленческой деятельности. 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[1]. Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям. Эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях. В управленческой литературе менеджер организации[2]:

• менеджер — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит **порядок** и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей;

• менеджеры — это наемные профессиональные управляющие в организации, специалисты по управлению. Они занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, начальник, заведующий и т. д.), решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функции. Это связано с тем, что в основном в организациях существует иерархия, а также различные виды управленческой деятельности;

• менеджер — нанимаемый за плату исполнитель воли вышестоящих хозяйственных руководителей (управляющих), который непосредственно контактирует с другими людьми в сфере исследований, разработок, проектирования, производства продукции, товародвижения и сбыта, финансов и т. д. Поэтому от менеджера требуется профессиональная подготовка в тех или иных областях создания товара (услуги) и его реализации. Наряду с этим менеджер связан постоянными профессиональными психологическими контактами с производителями товаров и услуг, покупателями, потребителями и посредниками. Поэтому менеджер представляет собой профессионально подготовленного специалиста с весьма широким диапазоном профессиональных качеств;

• менеджер — это термин, широко применяемый в современной организационно-управленческой науке и практике на Западе. Он введен для обозначения определенного типа профессионала-управленца, работающего в организации по найму, имеющего специальную подготовку, обладающего властью и правом принимать решения в определенной сфере деятельности или в масштабе организации. Его деятельность (независимо от ранга и сферы деятельности) ориентирована на поиск и рациональное использование ресурсов, обеспечение эффективного и стабильного развития организации с учетом продолжительной перспективы;

[1] Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, 3. П. Румянцевой, Н. Л. Соломунтина. М„ 1999. С. 30; *Румянцева 3. П.* Общее управление организацией. 2001. С. 81.

[2] См., например; *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч.;
Гальхович Р. С. и др. Основы менеджмента. 1998;
Короткое Э. М, Концепция менеджмента. М„ 1998;
Лебедев О, Т. и др. Указ. соч.;
• *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. М., 1991;
Назаров Ю. А. Указ, соч.;
Румянцев 3. Л. Указ. *соч.;*
Щербина В. В. Указ. соч.

• Менеджер — это профессиональный **управляющий,** прошедший специальную (нередко— многолетнюю) подготовку в области менеджмента и регулярно повышающий квалификацию. Профессия менеджера — это особый образ жизни, подчиненный интересам дела (бизнеса), требующий полной самоотдачи и ограничений, а следовательно — и компенсации.

Основные черты руководителя, лидера и менеджера находятся как бы в разных измерениях. При проведении сравнительного анализа представляется правомерным выделить три аспекта:

1) характер и уровень подготовки: руководителями становятся чаще всего не в силу профессионального выбора, а в силу определенного стечения обстоятельств па жизненном пути;

2) психологические установки, проявляющиеся **в** поведении управленцев: **разница** между руководителями и менеджером создается за счет культурных наслоений, возникающих в процессе формирования;

3) социальное положение;

• если менеджер направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты, то лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому пройти этап изменений;

• менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для **проведения** изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу;

• менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов, для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину;

• менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные **играют** в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции;

• менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации;

• менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение **и** реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят СБОИ отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они кладут доверие в основу групповой, совместной работы;

• менеджеры концентрируют свои усилия с области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Лидеры, в противоположность, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. Л самое главное, после того как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения

С точки зрении Организационной иерархии *в* теории организации и управления различают[1]:

• традиционное **управление** (в том числе высшее);

• менеджмент.

Так, в корпоративной модели управления менеджеры рассматриваются как представители исполнительной власти внутри организации, а управленцы (высшее управление) — как представители законодательной власти также внутри самой организации. **Высший** орган менеджеров (совет исполнительных директоров), представляющий исполнительную власть, принципиально отличается от органа управленцев высшего уровня (наблюдательный совет, совет акционеров **и представителей персонала), осуществляющего** законодательную власть is организации. Основными **функциями** органа управленцев высшего уровня являются:

• контроль за общими результатами деятельности организации (прибыль);

• **установление** правил их распределения среди инвесторов и акционеров, а функциями органа менеджеров — разработка системы целей, **стратегий;**

• определение путей их профессиональной реализации;

• изыскание средств и ресурсов для успешного развития организации.

Если орган управленцев высшего уровня устанавливает наиболее общие ориентиры, контролирует итоги деятельности в интересах **инвесторов и** акционеров (иногда персонала организации), то исполнительный орган менеджеров определяет наиболее рациональные, безопасные стратегии, пути и способы достижения целей (реализации стратегий).

Роль или **функции** менеджеров в организации зависят от содержания их труда как членов организации, которые[2]:

• определяют цели и задачи;

• управляют ресурсами организации;

• работают с **информацией,** необходимой для принятия решений;

• принимают управленческие решения;

• осуществляют координацию совместных действий внутри организации и за ее пределами;

• несут ответственность за работу.

Г. Минцберг находит одну общую черту управленческой работы — роли руководителя, и считает, что роль руководителя является «набором **определенных** поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Таким образом, менеджер, занимая соответствующую должность, вырабатывает свою линию поведения, т. е. лично интерпретирует роли. Менеджеры выполняют роли: роль лидера; роль связующего звена; информационную роль; роль человека, принимающего решения.

В межличностных контактах менеджер, **выполняющий** роль главного руководителя, выступает **прежде** исего как символическая фигура, которая представляет организацию, являясь как бы ее флагом. В этой роли на менеджера возлагаются обязанности по выполнению церемониалов, посещению социальных мероприятий и т. д.

Важна роль .менеджера как лидера, т. е. человека, оказывающего **влияние** на других работников организации. Обычно это связано с ответственностью, а также формальными полномочиями по поводу труда других людей, которые предоставляются менеджерам в организации. По лидерское поведение менеджеров зависит от их спо-

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 98—102.

[2] См. подробнее; *Румянцева З.* Я. Укла. соч. С. 85—88.

собности использовать эти полномочия с целью мотивирования и активизации людей для наиболее эффективного достижения нелеп.

Роль связующего звена обязывает **менеджеров налаживать** контакты с теми, кто формально им не подчиняется. Это и менеджеры данной организации, и многие люди за ее пределами, например потребители, **поставщики,** официальные правительственные лица, менеджеры из других **организаций.**

Роли межличностные:

• главного руководителя (глава, в круг которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера);

• лидера (ответственный за мотивацию, **активизацию** подчиненных, за набор, подготовку работников организации);

• связующего звена (переписка, участие в совещаниях, работа с **внешними** организациями и лицами).

Роли информационные:

Информационные роли менеджеров пронизывают процессы их межличностных контактов и отражают важность сети контактов, создаваемых и поддерживаемых ими:

• роль приемников информации (характеризуют менеджеров как людей, находящихся в постоянном поиске информации, в основном оперативного или текущего характера, необходимой для управления организацией и выполнения собственной работы; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации;

• роль распространителей информации (передают информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации);

• роль представителей организации (передают информацию для внешних организаций относительно планов, политики, **действий,** результатов работы организации и т. д.).

Роли, связанные с принятием решений:

• в роли предпринимателей менеджерам нередко приходится принимать решения, связанные с началом новых проектов или использованием новых возможностей. Чтобы уменьшить степень риска, такие решения часто реализуются через целую серию небольших проектов, позволяющих по ходу дела оценить практическую полезность предпринимаемых изменений;

• роль устраняющих нарушения или помехи (отвечают за коррективы в развитии той или иной ситуации, если существует угроза **ее** выхода из-под контроля);

• роль распределителей ресурсов, которые необходимы для выполнения запланированных работ и достижения целей, что фактически сиодится к принятию пли одобрению всех значительных решений в организации;

• роль ведущих переговоры отражает обязанности менеджеров постоянно согласовывать действия с другими членами организации и **ааин гересовакными** лицами из разных организаций.

Значение каждой из 10 ролей в работе менеджеров зави< i **гот** выполняемой ими работы и позиции, занимаемой в организации. По само содержание этих ролей показывает, что управленческий персонал — УТО важнейший ресурс организации, от которого зависит само ее существование, возможности роста и развития. Роли менеджеров не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы И взаимодействуют для создания единого целого. Выполнение названных ролей составляют объем и содержание работы менеджера любой **конкретной** организации независимо от ее характера и размеров.

Для различения типов организаций на основе **организационных** структур (простяу rrnVKTVpa; машинили fiурократия; профессиональная бюрократия; линейно-

нальная структура; адхократия) Г. Минцберг ввел признак доминирования (фактической власти) в процессе принятия решений одной из многочисленных групп работников, участвующих в деятельности организации. К таким группам относятся:

• группа высших управленцев — стратегическая вершина;

• группа лиц, занятых созданием условий для осуществления управления (планирование, распределение финансов и др.), — техноструктура;

• группа квалифицированных профессионалов, занятых основным видом деятельности, — рабочее ядро;

• менеджеры средней линии, к которым относятся рукоиодитс-ли автономных подразделений крупных многосекционных организаций;

• группа лиц, занятых в поисковых и исследовательских разработках, — группа, или штат, поддержки.

Пытаясь определить отличительные черты менеджера как управленца особого типа, представители эмпирического подхода к управлению (например, П. Друкер, Л. Ньюмен, А. Чендлер и др.) отмечают, что, будучи управленцем-профессионалом, менеджер специализируется на управлении деятельностью, причем Б ее отдельных сферах — финансы, маркетинг, персонал и др. Его деятельность является поисковой (инновационной) и осознанной и связана с риском. В то же время он стремится минимизировать риск и рационализировать свою деятельность. Она направлена на поиск новых ресурсов (финансовых, технических, информационных, социальных) для повышения эффективности и совершенствования организации.

Деятельность менеджера основывается на определенной специфической социальной философии, принципиально отличной от той, которую исповедуют его коллеги по управлению — административные управленцы и управленцы-собственники, причем выработка этой философии — одна из важнейших функций менеджеров высшего уровня. Согласно образному определению П. Друкера, менеджмент — это «проблемная инициатива и особая область деятельности в управлении», менеджеры, исходя из такого понимании специфики их деятельности, трактуются как «принципиально новый класс управленцев», «как динамичный элемент в любом бизнесе, вдыхающий жизнь в современную организацию*, который «создает современное производство», что в свою очередь является «предпосылкой существования здорового общества». Сравнив специфику деятельности менеджеров с деятельностью других управленцев, П. Друкер определил три радикальных отличия их установок:

• экономическое отличие — обусловлено ориентацией менеджеров на повышение эффективности работы организации (что не свойственно управленцам— администраторам);

• временное отличие — его ориентацией на обеспечение длительного существования и развития организации (такая установка отличает менеджера как от управленца-собственника, так и от управленца-администратора);

• ресурсное отлимие — его ориентацией на работника, коллектив (целевую **группу)** персонал в качестве главного социального ресурса.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению организацией. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы:

1) специальные знания в области науки и практики управления, позволяющие осуществлять управленческий процесс.

Наиболее значимыми, помимо сугубо профессиональных качеств, являются следующие сферы знаний, умений и навыков менеджера:

• в области психологии, этики, эстетики, морали;

• в области экономики, религии, социологии, философии, истории и других дисциплин, формирующих мировоззренческий уровень личности;

» в области конкретного права, делопроизводства, служебной этики и других направлений, определяющих технологию деятельности менеджера в самом широком плане.

Современные менеджеры должны обладать знаниями и умениями, которые позволяют им работать и выполнять свои функции в сложнейших условиях, когда[1]:

• поступающая информация может оказаться неполной и недостоверной;

• принимаемые решения должны отвечать требованиям ситуации;

• сама ситуация характеризуется неопределенностью, быстрой сменяемостью;

• персонал организации может быть не готов к изменениям.

Организация не может существовать бел менеджеров, так как они:

• устанавливают связи между отдельными операциями в организации;

• обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

• разрабатывают стратегию деятельности организации;

• несут ответственность за результаты деятельности организации;

• являются основным звеном по связи организации с внешним окружением;

• представляют организацию в различных мероприятиях.

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

• глобализация экономики;

• высокие скорости научно-технического развития;

• структурные изменения в экономике;

• рост социальной значимости организаций в обществе.

Менеджерам приходится *все* чаще работать в разных странах, иметь дело с многонациональными коллективами и принимать глобальные планы развития, учитывающие многочисленные (культурные, политические, экологические, социальные и др.) местные особенности. В этих условиях особое значение приобретают способности менеджеров, которые позволяют:

• управлять в странах с разной культурой и деловым окружением;

• управлять международными по составу группами, бригадами, работающими над общими проектами;

• направлять глобальные изменения;

• контролировать экономическое развитие на мировом и локальном уровнях;

• разрабатывать и реализовывать глобальные стратегические планы;

• не возноситься над другими и учиться, быть отзывчивыми, уважать и пользоваться уважением везде и всегда.

Труд в сфере менеджмента должен быть трудом производительным, т. е. созидающим и перераспределяющим общественные блага в пользу развития социальпых установок и социальной справедливости общества. В противном случае он может стать одним из источников усиления социального неравенства, социальпых конф-

ликтов **и потрясений. Личностные** качества любого специалиста (включая и менеджеров) **оцениваются с помощью** различных показателей. Наиболее значимыми выступают показатели результатов **производственной** деятельности (рост объемов реализации, прибыли, **сокращение** затрат **и** т. д.). Они дополняются личностными характеристиками, которые включают мнения непосредственных руководителей, коллег, подчиненных, заказчиков, клиентов и т.д. Эти и многие другие описания того, каким должен быть менеджер **в новых условиях** глобального экономического **развития,** отражает модель, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера:

• менеджер — глобальный стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять п конкретной среде;

• менеджер — человек с «технологической» настройкой, признающий и понимающий значение технологий, *а* первую очередь информационных, обеспечивающих принципиально **новый** уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации **и** повышения качества и обоснованности принимаемых решений;

• менеджер — политик, т. с. **человек,** который обязал строить свою работу с учетом большого количества внерыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики;

• менеджер — лидер и **новатор,** т. е. человек в организации, который является образцом для других, обладает **чувством** нового, не боится оправданного риска **и** проявляет качества предпринимателя.

Деятельность менеджера **в** организации, наконец, часто связывается с особыми элементами управленческой деятельности, согласно разработкам представителей эмпирического подхода[1]:

• элемент **работы** с целями организации — исходной предпосылкой этого направления деятельности является допущение, восходящее к положениям школы социальных систем (Ч. Барнард, Г. Саймон и др.), что любая организация имеет многообразные потребности и цели, которые должны быть учтены в управлении. Цели организации не сводятся в **этой** логике только к получению прибыли, поэтому одним из важных признаков деятельности менеджера является работа с целями:

• формирование системы целей;
• расстановка приоритетов **целей;**
• жонглирование целями;
• уравновешивание **целей.**

Таким образом, такая деятельность менеджера в работах представителей эмпирического подхода и более поздней традиции получила наименование «управление но целям»;

• менеджер рассматривается как активный элемент и особо ценный социальный ресурс организации — наиболее:

— дорогостоящий;
— дефицитный;
— недолговечный;
— единственный, стоимость которого возрастает по мере эксплуатации.

Этот элемент отличают способность к самостоятельной постановке целей (с ориентацией па достижение общеорганизационных целей), саморазвитию, самоконтролю и самообучению.

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 100—102.

Следует заметить, что модель менеджера (роль, функции, характеристика, поведение и т. д.) и теории организации и управления оспош.шастся на абсолютизации **рациональности** выбора менеджера, влияния его деятельности на реальные процессы организационного **развития,** постулирования свободы и осознанности им своего стратегического выбора[1]. В концепции рациональности предполагается, что менеджер может на практике:

• свободно осуществлять стратегический **выбор** (т. е. **выбирать** оптимальную с точки зрения поставленных целей **организационную** стратегию);
• проектировать организационные структуры, соответствующие целям и задачам;
• с достаточно высокой степенью достоверности просчитывать и предугадывать результаты и последствия своей деятельности.

Дан пая концепция сформулировалась в два этапа, **и** для каждого **из них** характерно свое представление о рациональности организационного выбора менеджера.

Первый этан **рациональной** модели менеджера (и менеджмента в целом) может быть датирован периодом с начала XX века до середины 60-х гг. Его возникновение связано с работами Ф. Тейлора, Х. Эмерсона, М. Вебера п др., когда формулировались представления о менеджере и его функциях. В это **время** производственные и коммерческие организации еще работали в условиях относительной **стабильности** рыночной, социальной и технологической среды к достаточно высокой определенности и предсказуемости, т. е. фактически их **функционирование** описывалось 1! рамках моделей закрытых систем.

Второй этап можно соотнести с утверждением положений ситуационной школы (конец 60-х—начало 70-х гг. XX века) *в* **организационной** теории, когда псе в большей мере стала учитываться степень неопределенности, обусловленная **прежде** всего динамикой внешней среды. Возникновение этого этапа связано с работами Дж. Томпсона, П. Лоуренса, Дж. Лорша. Неопределенность **внешней** среды стала рассматриваться как фактор, ограничивающий рациональность организационного выбора. В результате трансформировалось само понятие «рациональность», которое стало связываться со способностью менеджера отслеживать изменения внешней среды и обеспечивать приспособление структуры организации к ее изменениям. В настоящее время разные версии такой трактовки **организационного** выбора менеджера прослеживаются *и* работах представителей эмпирической школы, ситуационного подхода, стратегических и инновационных моделей управления организацией.

/1.1.2. Теории лидерства и стилей руководства

11,1.2.1. Об.юр концепций руководства и лидерства, в управлении

Проблематику руководства как особого направления деятельности исследовали представители классической школы организации и управления, а также представители школы человеческих отношений[2]. Так, А. Фаноль, рассматривая руководство *к-лк* деятельность по управлению людьми, связывал его **прежде** всего с рыделенной (пли **административной)** сферой управления. В его концепции, с одной стороны, ру-

[1] См. подробнее, например: *ДафтаДж. К.* Управленческие решения. М, 2002. С. 154—178; 227-241;

Мепар К. .Экономика организаций. М., 1996- С. 53-5!);
Щербина В. Н. Указ. соч. С. 101—102.

[2] См. подроЙ1ИС-: *Щ/бипа В. В.* Уцач т., г <и г.<..<-.

ББК 65.050.9(2)2
УДК 338.24(075.8)
Л29

Лафта Дж. К. , ,. ,ru. n ,
Л29 Менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и **доп.** - М.: **ИК Бслбн,** 2005. - 592 с.

ISBN 5-98032-417-8

В учебнике изложены основные теоретические положения функционирования менеджмента. Книга представляет собой целостны]] методический, методологический и практический материал; Книга с большим количеством схем содержит логически взаимосвязанное изложение основных разделов н тем менеджмента из реальной практики. Раскрыто содержание процесса менеджмента; проанализированы методологические проблемы функционирования менеджмента, состав функций менеджмента, взаимосвязан! гость и взаимозависимость действ1Ш функций менеджмента, взаимоотношение действии функций менеджмента с основными факторами и переменными внешней и внутренней среды самого менеджмента. Особое внимание уделено вопросам действии и взаимодействий основных функций менеджмента: координации, планирования, организации активизации н контроля.

Для студентов экономических специальностей вузов, а также для лиц, занимающихся самостоятельным изучением проблем менеджмента.

УДК 05.050.9(2)2
ББК 338.24(075.8)

Учебное издание -

Лафта Джавад Кадем

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное и особ] ie

Подписано в печать 02.06.05. Формат 70х IOO'/IC-
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 37,0. Тираж 5000 экз. Заказ № 1083

ООО «ТК Велбн*
107120, г. Москва, Хлебников пер., д. 7, стр. 2.

Отпечатано с диапозитивов *в* ФГУП «Печатный двор*
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания
ч средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловскпй пр., 15.

ISBN 5-98032-417-8



О Дж. К. Лафта, 200Я

ВВЕДЕНИЕ

В общем плане **основными** управленческими функциями в хозяйственной организации являются;

- управление процессами, происходящими внутри **организации;**
- управление процессами взаимодействия организации с внешней средой;
- непосредственное управление деятельностью организации в целом.

Однако функция разработки, выбора и реализации **управленческого** решения неразрывно связана с общими функциями самого процесса управления (планирование; организация; активизация (мотивация, стимулирование) и контроль)[1]. Таким образом, функции **управленческого решения** в методологии менеджмента определяются **сочетанием** функций:

- менеджмента (планирование, организация, активизация, контроль);
- менеджмента в предпринимательстве (развитие, маркетинг, производство и т. д.);
- решения в менеджменте как в таковом (обнаружение проблемы, анализ, разработка альтернатив, прогноз, анализ и синтез критериев оценки альтернатив, выбор решения, исполнение решения, контроль исполнения решения);
- констатации наличия управленческой проблемы и существования способа ее решения;
- инициации конкретного действия по решению конкретной проблемы.

У вопроса изучения проблем менеджмента, **в** том числе его функций, как дисциплины, так и типа управления, отвечающей современным требованиям рыночной экономики, имеется множество аспектов. Прежде всего, он касается таких внутренних характеристик и систем **организации,** как координация общей деятельности предприятия, системы принятия управленческих решений либо стратегий и **соответственно** их взаимосвязи и взаимодействия с институциональной системой самого менеджмента.

Невозможно **исследовать проблемы** современного менеджмента без учета способа, при помощи которого организация формируется и изменяется в рамках конкретных институциональных систем функционирования, а также способа, посредством которого **она** (или, точнее, менеджмент) **изменяет** их. Причем фактор изменений формируется не только в организации, но и вне се: в отношениях между организациями, в изменениях процедур межорганизационных согласований **на** рынке, а также в государстве — координационной инстанции общехозяйственной деятельности и в государстве, выступающем в качестве собственника некоторых отраслей экономики или отдельных предприятий (т. с. непосредственно осуществляющем экономическую деятельность). В своей второй роли государство, как правило, подчиняется общим законам рыночной экономики, т. е. для него **действуют** тс же законы **и правила,** что и для **частных** предприятий.

Многоаспектность менеджмента требует комплексного подхода в его исследовании. Выявление широкого содержания концепции менеджмента и проблем, связанных с ней, исследование их в динамике позволяет рассматривать многие конкретные теоретические и практические вопросы менеджмента не изолиро-

[1] С точки зрения автора, следует Придерживаться мнения, что основными функциями Управления являются планирование, организация, активизация и контроль.

ванно, не взятые сами по себе, а как опосредованные системой и определяющие ее-

Основная теоретическая и практическая проблема исследования менеджмента нынешнего этапа развития российской экономики состоит в необходимости обоснования и разработки подходов к реальному преодолению несоответствия системы управления российской хозяйственной организацией современным требованиям рыночной экономики. Основными причинами несоответствия нередко называются макроэкономические факторы. Однако было бы неправильным ограничиваться лишь этими факторами. Не менее значимо состояние микроэкономических единиц, прежде всего производственных предприятий, в рамках которых концентрируются и фактически воспроизводятся едва ли не все социально-экономические проблемы российского общества. Поэтому сегодня в первую очередь необходима новая управленческая стратегия (как продукт менеджмента) предприятия во взаимоотношениях с обществом и рынком.

Таким образом, исследование менеджмента организации должно строиться, исходя из четырех главных принципов:

во-первых, признания значимости институциональной системы общества в управлении организацией и роли организации в этой системе в качестве одного из основных социально-экономических институтов;

во-вторых, внутренней целостности предприятия как неограниченно долго функционирующей организации со своими собственными интересами и правилами поведения;

в-третьих, важности установления и поддержания эффективных взаимодействий между элементами сложной конфигурации, заинтересованных в управлении деятельностью каждой организации лиц;

в-четвертых, наличие множества потенциальных внешних и внутренних источников средств и ресурсов для улучшения качества управления организацией.

Очевидно, что недостатки в управлении организацией не могут быть устранены корректировкой каких-либо отдельных элементов системы управления. Возникла объективная необходимость в освоении комплексного подхода к процессам управления, создания эффективных систем управления по критерию преодоления условий неопределенности деятельности организации и несоответствия системы управления современным требованиям рыночной экономики, в том числе переходного периода с учетом обеспечения экономического роста социальной направленности.

Цель данной книги состоит в предложении новой методической модели исследования теоретических и методологических основ менеджмента организации; эбосновании концепции менеджмента как сложного двойственного взаммодействия внутренних характеристик хозяйственной организации и институциональной системы самого менеджмента.

В отличие от других моделей исследования функций менеджмента автор предлагает для этой цели свою собственную модель (схемы 1—7).

В данной модели исследования менеджмент предстает как инструмент, позволяющий рассмотреть и исследовать процедуры координации деятельности организации, а при наличии условий неопределенности и риска среды функционирования отделить сложные процедуры координации от рутинных и тем самым сосредоточить внимание на решении сложных проблем управления.

Структурно-логическая модель исследования построена таким образом, чтобы последовательно и комплексно исследовать менеджмент организации, исходя из понятия, что менеджмент — это сознательная процедура координации деятельности сложных социально-экономических систем, на функционирование которых воздействуют многочисленные силы разного характера и направлений. Данная модель исследования выглядит следующим образом:



Схема 1. Концепция исследования менеджмента организации

Схема 1 показывает концепцию исследования менеджмента организации, избранную автором для наглядной иллюстрации логики рассуждений, взаимосвязи понятий и зависимостей реальных управленческих процессов и систем. Это позволяет в динамике учитывать и оценивать последовательность возникновения зависимостей этих и других явлений менеджмента.

Схема 2 показывает начальный шаг анализа: управление организацией характеризуется в большей степени процедурами принятия решений и контроля. Практическая значимость этого анализа заключается в том, что нормы институциональной системы и существование организации в этой системе, как процедура координации, создают условия среды разработки и выбора управленческих решений. Начальный этап реформирования -институциональной системы менеджмента организации является тем порогом, для преодоления которого необходима помощь извне (по отношению к организации) не только в виде льготных кредитов и государственных субсидий, но и в предсказуемой среде функционирования.

Схема 3 показывает шаги анализа институциональных систем менеджмента. Институциональные системы менеджмента начинают положительно действовать только при соблюдении норм и правил рыночного поведения хозяйствующих субъектов, без чего теряют смысл задачи достижения каких-либо целей или максимизации прибыли и производительности, на основе решения которых всеми субъектами и достигается общее равновесие на рынке. Эти системы предполагают взаимообусловленность норм и правил рыночного поведения. В такой системе велика роль формальных правил, обязательных для каждого субъекта: свобода конкуренции, обязательность контрактов и надежность прав собственности. Однако создание, использование, поддержание и преобразование институциональной системы требует издержек. Таким образом, трансакциоппые издержки тем больше, чем выше неопределенность условий хозяйствования и ненадежность партнеров, и тем больше, следовательно, риски.

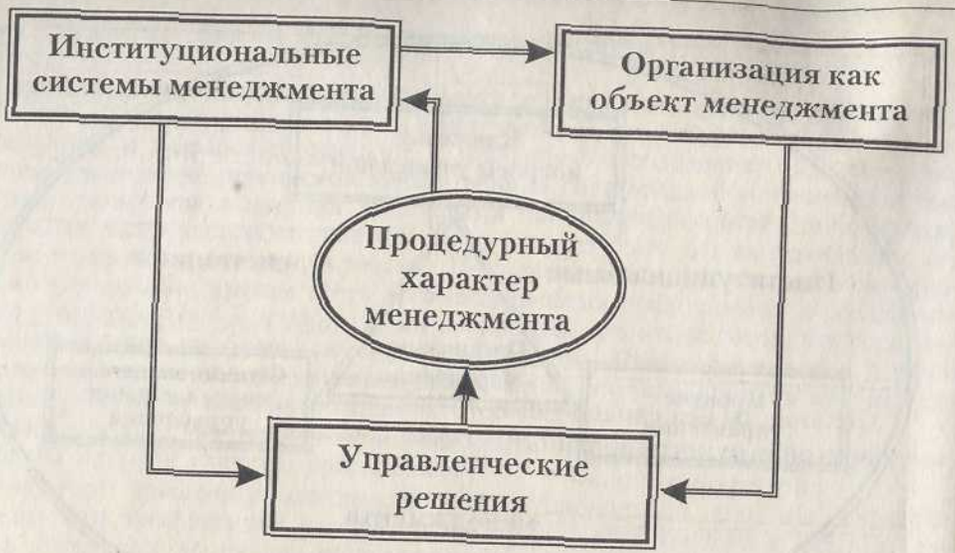


Схема 2. Управленческое решение – центральное звено в концепции исследования менеджмента

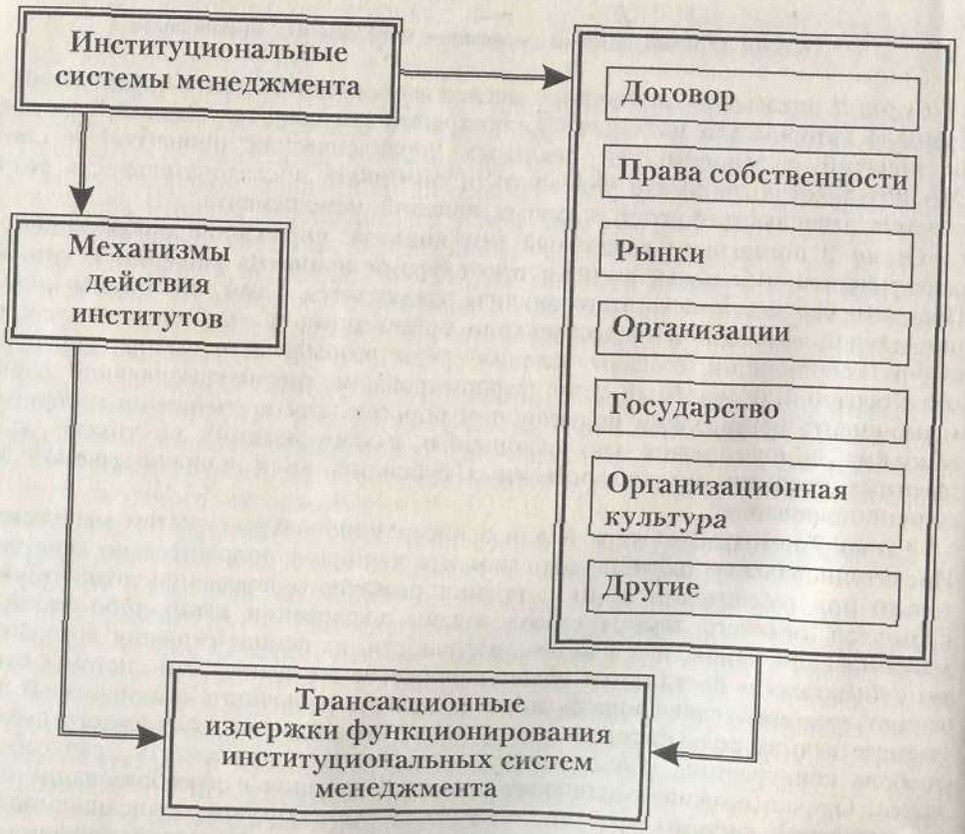


Схема 3. И[[етитули$_{о}$]гальг[ыс системы мекедя;$_{Ме(1Та}$ организации

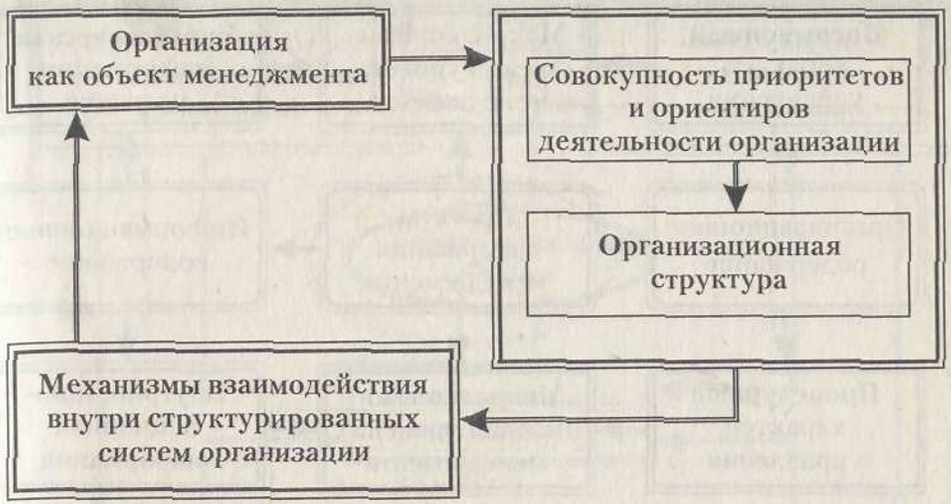


Схема 4. Организация как объект менеджмента

Схема 4 показывает методические основы исследования организации в качестве специфической процедуры координации усилий ее участников, т. е. в качестве объекта управления. Такой подход позволяет гонорить о том, что одновременный учет в анализе повеления участников организации, связанный с выбором управленческого решения, и того факта, что ТМО поведение реализуется в рамках организационной структуры и зависит в основном от установленных взаимосвязей между участниками, представляет собой фундаментальный методологический ориентир в управлении организацией.

Схема 5 иллюстрирует организационные и информационные аспекты содержания концепции менеджмента организации. В этой схеме особое внимание уделяется вопросам выбора управленческого решения и концептуальным корням этого выбора. В данной схеме проблемы власти и организационной иерархии в качестве внерыночных средств принятия решений занимают центральное Место, так как лицо, принимающее решение, осуществляет не только размещение ресурсов организации *в* соответствии с индикаторами рынка, но также и выбор структуры, предназначенной утвердить власть, узаконить неравенство возможностей участников организации в принятии решений, обосновать правомочность контроля над участниками. Природа взаимоотношений между участниками организации в рамках власти и иерархии формирует каналы коммуникаций между этими участниками и между организацией и ее институциональной средой, особенно рынком.

Схема 6 иллюстрирует управленческий процесс. Выбор управленческого решения предполагает наличие четкого представления о мерах его разработки, реализации, контроле и анализе результатов. Сочетание отношений власти и организационной иерархии внутри организации и использование процедур контроля способствует формированию структуры организации, а следовательно, определению условий, при которых принимаются и выполняются управленческие решения.

Именно соединение отношений власти и иерархии позволяет организации уменьшить сложность кыбора и, таким образом, неопределенность последствий.

Таким образом, общая методическая модель исследования концепции менеджмента организации *(схема 7)* иллюстрирует взаимосвязь различных катего-

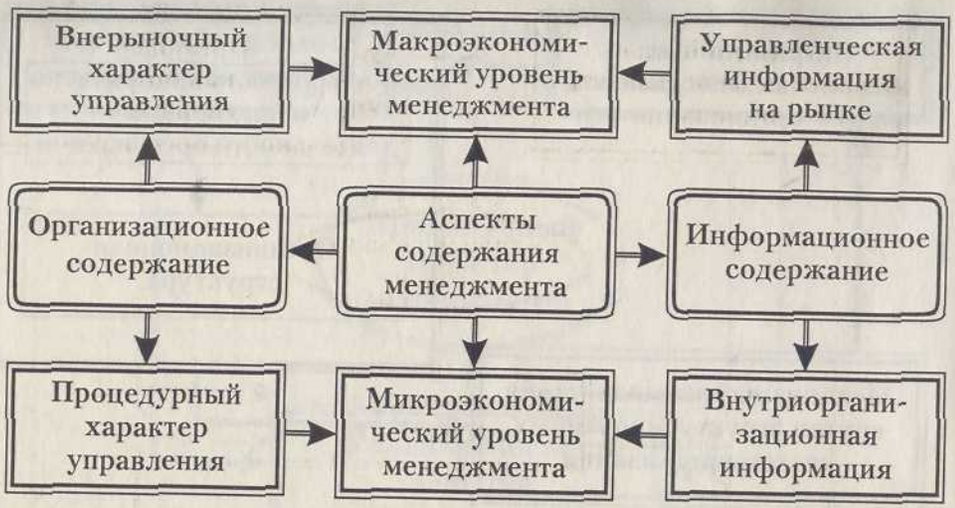


Схема 5. Организационное и информационное содержание концепции исследовании менеджмента организации

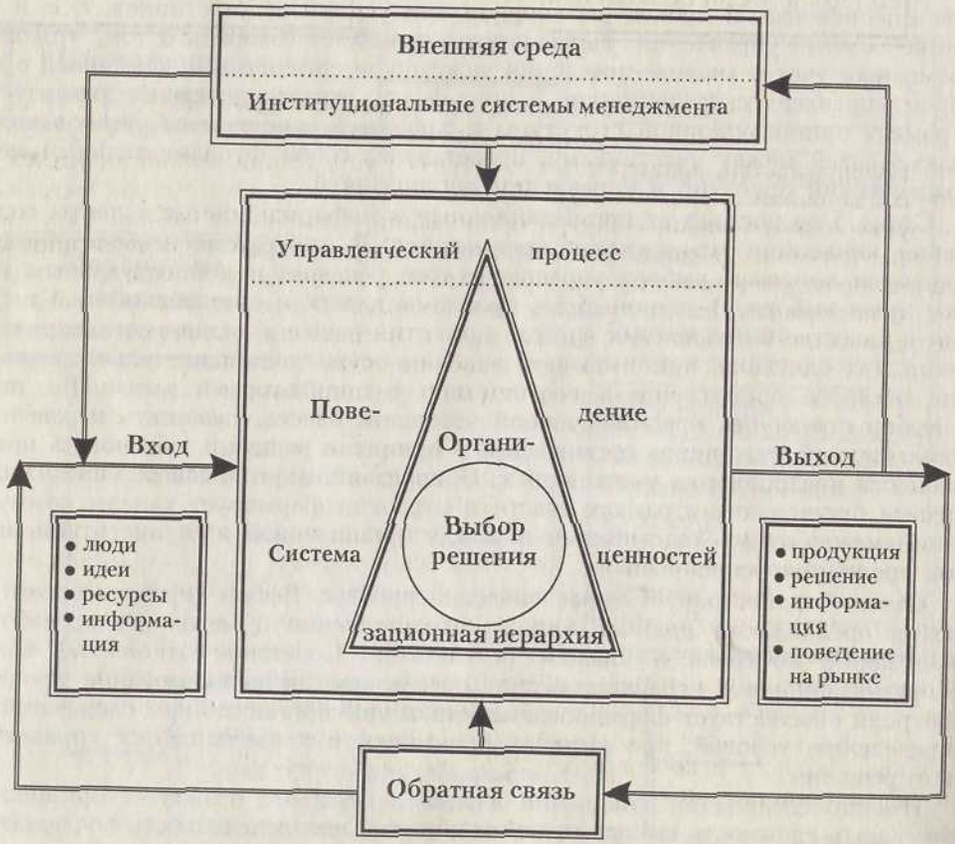


Схема 6. Процесс **управления** организацией

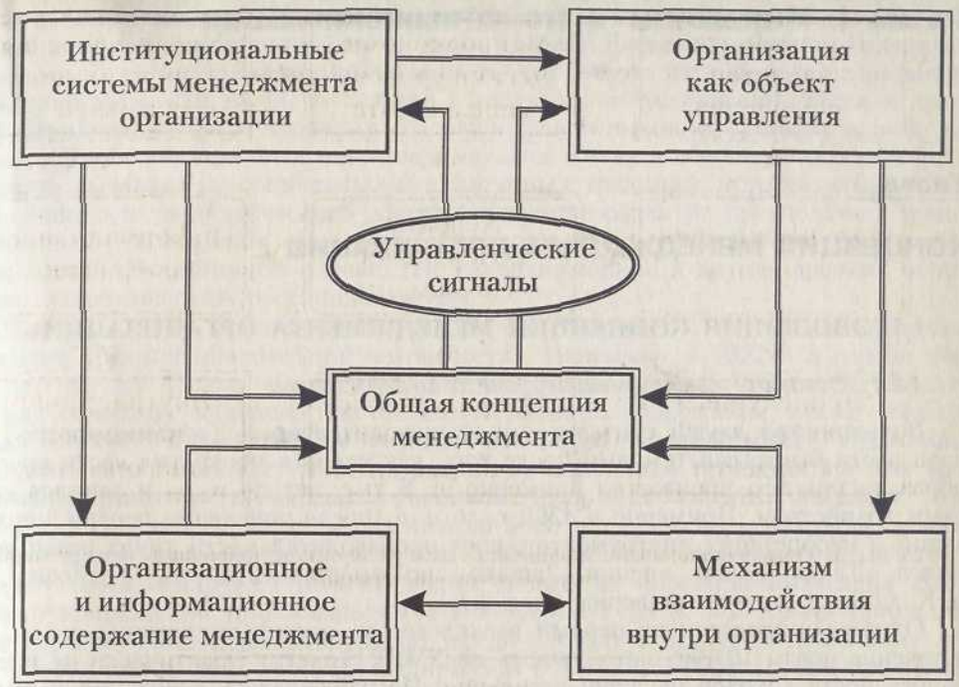


Схема 7. Общая схема исследования менеджмента

рий и зависимостей, возникающих в процессе управления организациями в условиях рыночной экономики. Эта взаимосвязь находит свое четкое выражение в структурных изменениях внутри организации, а именно в компонентах выбора управленческих решений либо стратегий. Такая методика исследования концепции **менеджмента,** исходя из предлагаемых логических схем анализа действий, основывается па следующих положениях: *во-первых,* выбор имеет свои идеологические основы; *во-вторых,* власть **в** процессе управления выступает в качестве внерыночных средств координации деятельности; и наконец, *в-третьих,* все виды **управленческой информации** имеют смысл лишь тогда, когда они обобщаются в совокупности сигналов, обеспечивающих стыковку между участниками организации, с одной стороны, и между организацией и другими организациями на рынке *3* рамках действий, норм и правил институциональных систем менеджмента — с другой.

В результате управленческий сигнал, который организация посылает в направлении институциональной системы, синтезирует три типа информации: о внутренних характеристиках общей управленческой системы **организации;** о своей управленческой стратегии; и наконец, об уровне конкуренции или изменении гранин между организацией и рынком. С помощью этих сигналов организация входит в контакт с **другими** организациями, и впоследствии происходит взаимосвязь между макро- и микроэкономическими уровнями рыночной системы хозяйствования. Поэтому структурные изменения макроэкономического уровня 'зависят в конечном счете от выбора управленческой стратегии внутри самой организации.

лмктоп и потрясений. **Личностные** качества любого специалиста (включая и менеджеров) **оцениваются** с помощью различных показателей. Наиболее значимыми выступают показатели результатов производственной деятельности (рост объемов **реализации,** прибыли, **сокращение** затрат и т. д.). Они дополняются личностными характеристиками, которые включают мнения **непосредственных** руководителей, коллег, подчиненных, заказчиков, клиентов и т. д. Эти и многие другие описания того, каким должен быть менеджер в новых условиях глобального акономического развития, отражает модель, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера:

• менеджер — глобальный стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять п конкретной среде;

• менеджер — человек с «технологической» настройкой, признающий и понимающий значение технологий, в первую очередь информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления па счет нысокой скорости получения и передачи информации **и** повышения качества и обоснованности принимаемых **решений;**

• менеджер — политик, т. е. человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества внерыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики;

• менеджер — лидер и новатор, т. е. человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проияляет качества предпринимателя.

Деятельность менеджера в организации, наконец, часто связывается с особыми элементами управленческой деятельности, согласно разработкам представителей эмпирического подхода[1]:

• элемент работы с целями организации — исходной предпосылкой этого направления деятельности является допущение, восходящее к положениям школы социальных систем (Ч. Барнард, Г. Саймон и др.), что любая организация имеет многообразные потребности и цели, которые должны быть учтены в управлении. Цели организации не сводятся в этой логике только к получению прибыли, поэтому одним из важных признаков деятельности менеджера является работа с целями:

• формирование системы целей;
• расстановка приоритетов целей;
• жонглирование целями;
• уравновешивание целей.

Таким образом, такая деятел ыюсть менеджера в работах представителей эмпирического подхода и более поздней традиции получила наименование «управление по целям»;

• менеджер рассматривается как активный элемент и особо пенный социальный ресурс организации — наиболее:

— дорогостоящий;
— дефицитный;
— недолговечный;
— единственный, стоимость которого возрастает по мере эксплуатации.

Этот элемент отличают способность к самостоятельной постановке целей (с ориентацией на достижение общеоргапиаационпых целей), саморазвитию, самоконтролю и самообучению.

[1] См. подробнее: *Щербина В. П. Укзгл.* соч. С. 100—102.

Следует заметить, что модель менеджера (роль, функции, характеристика, иовсдешс п т. д.) 1' теории организации и управления основывается па абсолютизации национальности выбора менеджера, влияния его деятельности па реальные процессы организационного развития, постулирования спободы и осознанности им своего стратегического выбора[1]. В концепции рациональности предполагается, что менеджер можег па практике:

• свободно осуществлять стратегический выбор (т. е. выбирать оптимальную с точки зрения поставленных целей организационную стратегию);

• проектировать организационные структуры, соответствующие целям и задачам

• с достаточно высокой степенью достоверности просчитывать и предугадывать результаты и последствия споей деятельности.

Данная концепция сформулировалась в два этапа, и для каждого из них характерно свое представление о рациональности организационного выбора менеджера.

Первый этап рациональной модели менеджера (и менеджмента в целом) может быть датирован периодом с начала XX века до середины 60-х гг. Его возникновение связано с работами Ф. Тейлора, Х. Эмерсона, М. Вебера и др., когда формулировались лрсм<т:шж'1шя о менеджере и его функциях. В это время производственные и коммерческие орпипшцпи *еще* работали в условиях относительной стабильности ИЙШОЧПОЙ, социальной и технологической среды и достаточно высокой опредслеппостп и прсиказуешютп, т. е. фактически их функционирование описывалось в рамках моделей закрытых систем.

Второй этап можно соотнести с утверждением положений ситуационной школы (конец 60-\—начало 70-х гг. XX века) в организационной теории, когда *вес* в большей мере стала учитываться степень неопределенности, обусловленная прежде всего Всамико" внешней среды. Возникновение этого этапа связано с работами Дж. Томпсопа, Л. Лоурепса, Дж, Лорша. Неопределенность внешней среды стала рассматриваться как фактор, ограничивающий рациональность организационного выбора. В результате трансформировалось само понятие «рациональность», которое стало связываться со способностью менеджера отслеживать изменения внешней среды и обеспечивать приспособление структуры организации к се изменениям. В настоящее пре.мя разные версии такой трактовки организационного выбора менеджера прослеживаются в работах представителен эмпирической школы, ситуационного Иадхода, стратегических и инновационных моделей управления организацией.

//. 1.2. Теории лидерства и стилей руководства

11.1.2.1. Обзор концепций руководства и лидерства в управлении

Проблематику руководства как особого направления деятельности исследовали представители классической школы организации и управления, а также представиВелп школы человеческих отношений[2]. Так, Л. Фгшоль, рассматривая руководство KlK деятельность по управлению людьми, связывал его прежде всего с выделенной (или административной) сферой управления. В его концепции, с одной стороны, ру-

[1] См. подробнее, например: *ЛафтаДж. К.* Управленческие решения. М., 2002. С. 154—178; **§27-2-11;**

Менар К. Экономика организаций. М., 1996. С. 53—59;

Щербина В. В. Указ. соч. С. 101-102.

[2] См. подробнее: *Щербина В. В.* > км. с$ч. С.:)! 0.1; lGI — НИ.

ководство трактуется как **универсальный** феномен, присутствующий во всех сферах деятельности и на всех уровнях организации, а с другой — указывает на различие его содержания в разных сферах и на разных уровнях **управления.** В соответствии с положениями классической школы отношения руководства и подчинения сводятся к деловым и должны строиться па принципах максимальной формализации и строгой иерархии. Права **руководителя** полностью определяются его официальным статусом, а власть — формальный авторитетом.

Противоположный взгляд на деятельность руководителя высказали сторонники школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. МакГрсгор, Р. Лайкерт и др.), в которой основная функция руководителя (особенно младшего управленческого персонала) связывается в основном с налаживанием социальных условий для развития работников, проявлением их инициативы и лояльности. Отношения руководства и подчинения ориентированы на использование неформальных механизмов регуляции. Сфера программирования и контроля за деятельностью подчиненных со стороны руководителя существенно сокращается.

Что касается проблемы лидерства в организации, то она занимает большое место при исследованиях организационного поведения. В литературе обычно выделяют три подхода к исследованию лидерства[1]: теория личностных черт; поведенческий подход; ситуационная теория лидерства.

Теория личностных качеств

Согласно личностной теории лидерства, а также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, например уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Эта теория доминировала в 40-х гг. XX века. Она исходит из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей. Многочисленные попытки сформулировать набор таких качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений.

Так, например, А. Файоль считал, что администратор высшего **уровня** должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.

Наибольшее развитие этот взгляд на лидерство получил в концепции **О. Тида,** который **связывал** лидерство со способностью оказывать влияние па людей для достижения определенной цели, именно такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. Причем такая концепция основывалась на том, что, во-первых, лишь немногие из людей призваны быть лидерами, во-вторых, большинство людей стремятся к тому, чтобы ими руководили. Согласно этой концепции, универсальными чертами лидера являются:

- физическая и эмоциональная выносливость;
- понимание назначения и целей деятельности организации;

[1] См., **например:** ***Брэддик У.*** Указ. соч. С. 91—94;
Вихапский О. С, Наумов А. И. Указ. соч. С. 289—303;
Мескои М. Х- и др. Указ. соч. С. 487-510;

- энтузиазм;
- дружелюбие и привязанность;
- порядочность;
- способность вызывать доверие у других людей.

Серьезные разработки, с одной стороны, завершающие изыскания в рамках указанного подхода, а с другой — закладывающие **основы** для новых направлений изучения лидерства в организации, связаны с исследованиями специалистов университета Огайо в 1945 г. Р. Стогдилл (Stogdill R. M.) пришел **к** выводу, что, хотя некоторые черты характера присущи всем успешным лидерам, феномен лидерства **следует** описывать как результат действия нескольких постоянно изменяющихся переменных, в частности:

- внимание к подчиненным — эта переменная ориентирована на поддержание дружеских отношений в коллективе, достижение общих целей, признание индивидуального вклада каждого участника совместной деятельности;
- «введение в структуре» — это переменная ориентирована на решение **поставленных** задач, планирование, контроль, оценку результатов деятельности и др.

Основными чертами лидера, по Р. Стогдиллу, являются:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Наиболее интересный результат в изучении лидерских качеств был получен американским консультантом У. Беннисом **(Bennis W. G.)** в контексте изучения организационной культуры и организационного поведения. Он определил четыре группы лидерских качеств:

1) управление вниманием или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения (действий, чтобы ото было привлекательным для последователей);

2) управление знанием или способность так передать знание созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

3) управление доверием или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4) управление собой или способность знать **и** вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Однако Р. Стогдилл отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных качеств». Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует У всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства (лидерства) имеет ситуационный характер **и** что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных?. Теория **лидерских** качеств, таким образом, страдает рядом недостатков:

- во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным, что стало невозможным **создать** «РС

• **во-вторых,** по **различным** причинам, таким, например, как неудача в поиске-путей измерения **многих** лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости **от** организации или ситуации не **удалось** установить тесной связи между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Вес **исследования** лидерских качеств по признаку личности руководителя преследовали цель сравнения личностных черт руководителей и подчиненных, однако никакой последовательной концепции или модели разработано не было и результаты поисков в этом направлении вызывают **разочарование.**

Поведенческий подход к лидерству

Отказавшись от исследований черт личности как бесперспективных, ученые в области теории организации и **управления** обратились к наблюдениям скорее за тем, что делают руководители, а не какими чертами **они** обладают, т. е. за поведением руководителя. Таким образом, важный вклад поведенческого подхода в теории лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т. е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Формирование поведенческого подхода связано с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этой концепции, эффективность лидерства обусловлена манерой поведения **л** идера, **что** и составляет содержание понятия «стиль». Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне **Второй** мировой войны и активно продолжалось до середины 60-х гг. Общим с **концепцией** личностных качеств было то, что опять начался поиск одного— единственного верного пути, по по другому направлению — лидерское поведение.

Важным отличием от концепции врожденных **качеств** было то, что данная концепция **предполагала** возможность подготовки лидеров по **специально** разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководства (Левин);
- исследования университета Огайо;
- исследования **Мичиганского** университета;
- четыре системы управления (Лайкерт);
- управленческая решетка (Блейк и Моутон);
- концепция вознаграждения и наказания (Скиннер, **Хоманс,** Саймон и др.);
- заменители лидерства (Ксрр и Джермейер).

Все эти **поведенческие** подходы берут свое начало в исследованиях, проведенных в основном государственными университетами в **штатах** Огайо *и* Мичиган, где впервые было сформулировано отличие между руководством, ориентированным на учет интересов подчиненных, и руководством, направленным на выполнение задач. В этих исследованиях была сделана попытка выяснить, какой из двух стилей приводит к самой эффективной работе группы или организации **в** целом. Данные говорят о том, что система управления, ориентированная на подчиненного, включающая **предупредительность и** уважение, совместное определение целей деятельности и поощряющая поведение руководства в отношении подчиненных, приводит к более эффективной **деятельности.** Однако существует другой элемент данного подхода К лидерству. Некоторые исследования выявили, что ситуация, в которой стиль поведения используется, является важным фактором е оценке подчиненными своего начальника как руководителя.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактования, что резко усложняет их практическую апробацию. По этим причинам, в частности, **концепции** лидерского поведения не дали ответа **на** вопрос о **связи** лидерства с такими **важными** показателями выполнения работы, как **эффективность,** производительность и удовлетворенность, К мысли о том, что **существует** «самый лучший» стиль руководства, как предлагали представители этого подхода, нужно относиться с осторожностью. В то же время идея наводит на мысль **о** том, что определенную обоснованность могут иметь теории ситуативного руководства.

Ситуационный подход к лидерству

Неспособное')!, более ранних исследователей найти **постоянную** зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более **дополни-**; тельных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и подчиненного, **а** на всю ситуацию *в* целом. Таким образом, третий подход к исследованию лидерства в организации связан с использованием ситуационной методологии.

Ситуационный подход основывается на принципиальном отказе от поиска единственно верного стиля лидерства и рассмотрении его в контексте совокупности условий, в которых деятельность лидера протекает, и типа решаемых им задач. Главной идеей данного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.

Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных, для **того** чтобы **обнаружить** причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. В конце 50-х гг. **прошлого** века исследователи выдвинули тезисы, заложившие основы ситуационного подхода к изучению лидерства в организации:

- сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качес! в лидера, который в данных условиях может выступать в его ролл;
- уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на **поведение лидера;**
- в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера буду г оптимальными.

В теории организации и управления были разработаны следующие ситуационные модели лидерства:

- модель Танпенбаума-Шмидта;
- модель Фидлсра;
- модель Херсея-Блапшарда;
- модель Хауза-Митчелла;
- модель Стштсона-Джонсона;
- модель Врума-Йеттопа-Джаго;

Различные ептуаниоппьге модели помогают осознать необходимость гибкого Подхода к лидерству. Чтобы точно оцепить ситуацию, **руководитель** должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задач, потребности, полномочия и качества информации. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждении и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Все вышеуказанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства в организации. В этих моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними.

По-разному в этих моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Филлера — это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Джаго рассматривают эффективность управленческого решения и общую эффективность организации. По мнению специалистов, модель Врума—Йеттопа—Джаго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Фидлера, Херсея—Бланшарда, Хауза—Митчелла более полезны **для** повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Тем не менее лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию[1]. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности свой работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поадержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решения, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители **Сочпут** необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникновением перед подчиненными проблем, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

11,1.2.2. Стили руководства и модели лидерства — поведенческий аспект

Стиль руководства

Проблема лидерства приобретает приоритетное значение в изучении и освоении положений современного менеджмента организаций. Такое повышенное внимание к этой проблеме определяется в первую очередь возрастанием роли человеческого фактора в практике управления. При этом стиль руководства, методология и методы управления, характеристика результатов деятельности менеджеров и организации тесно связаны и взаимно обусловлены. Рисунок 11.1 показывает методологию изучения стилей и моделей лидерства.

Стиль руководства (лидерства) — это:

• привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия. Типы власти, используемые им, его забота прежде всего о человеческих отношениях или прежде всего о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера[2] (рис. 11.2);

• обобщающая характеристика менеджмента, которая отражает истоки деловых взаимоотношений в коллективе, тс подходы к реализации функций управления, ко-

[1] См. noimofiiTee: *Ме.скаи М. Х. и дп.* Указ. соч. С. 510.

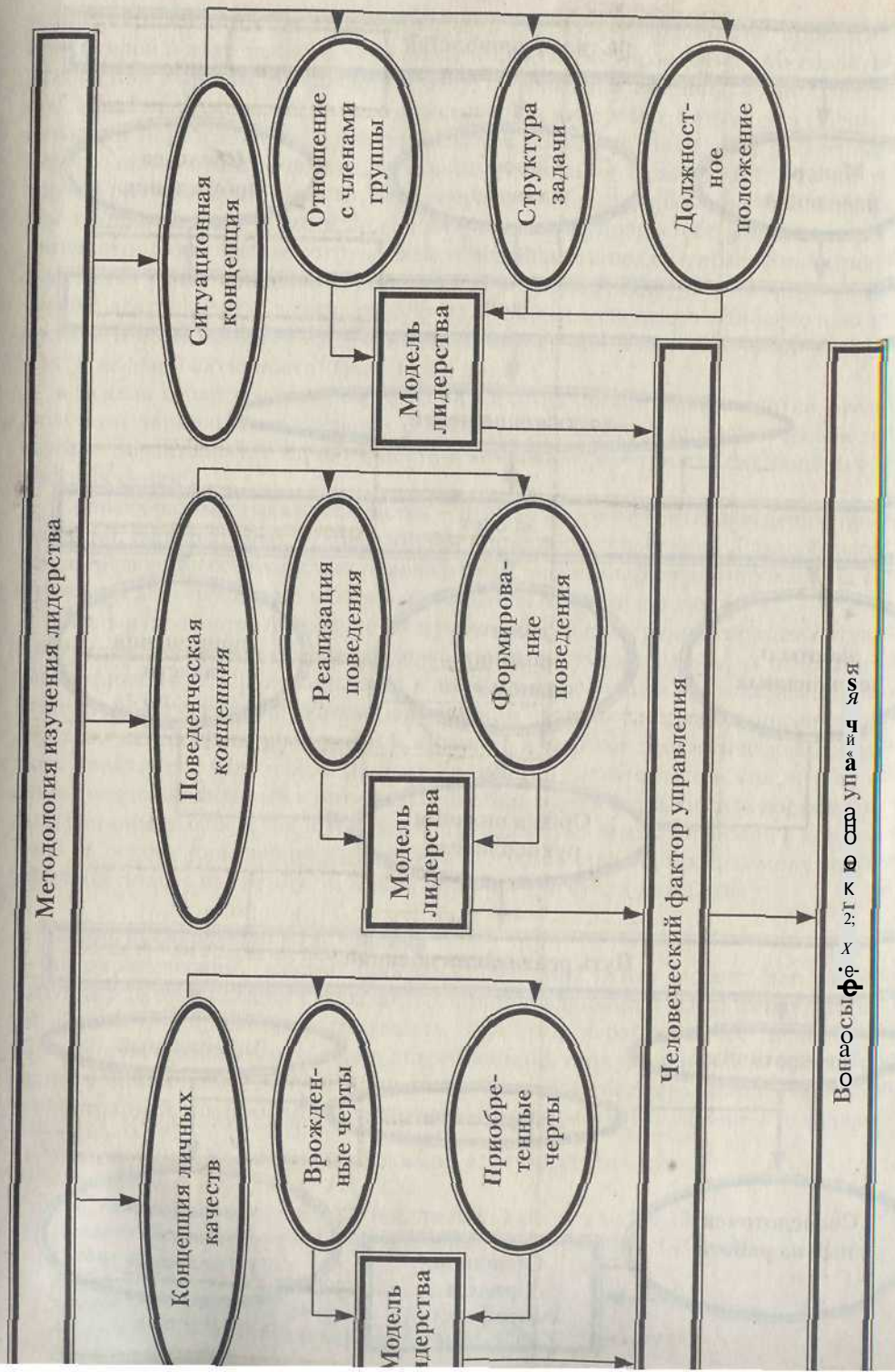


Рис. 11.1. Методология изучения стилей и моделей лидерства

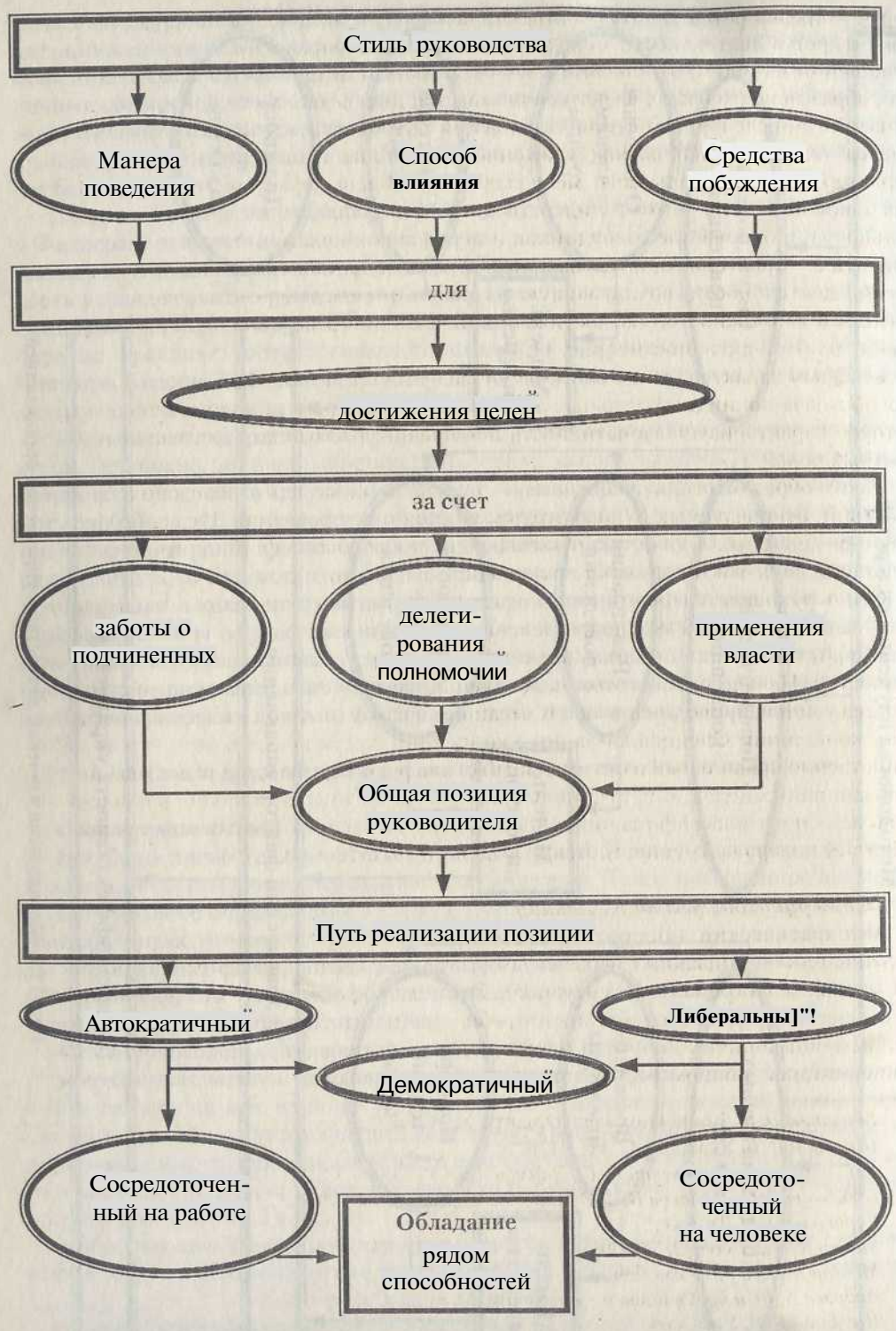


Рис. 11.2. Стиль **руководства но Мескону, Альберту, Хедуори**

торыс определяются деятельностью менеджер;!; взаимодействие приоритетов и ориентиров в деятельности менеджера и персонала управления, это совокупность отношений к людям, отношений к делу, организации индивидуальной деятельности, образ менеджера; то, из чего складывается лидерство, потому что именно в реализации определенного стиля управления возникает лидерство в качестве комплекса таких признаков, как уважение, признание и авторитет; это не только характеристика деятельности менеджера, это общая характеристика управления как такопого; стиль — это и лидерство, и методы управления, и организация деятельности, и отношение сотрудников и персонала к целям управления; многокомпонентная характеристика управления, отражающая общую атмосферу управленческой деятельности, возникающую из позиции менеджера относительно целей, средств и возможностей их достижения, отношения к персоналу, системы ценностей и деловой активности[1] (рис. 11.3);

• важная характеристика системы управления организаций; понятие, введенное для обозначения индивидуальных особенностей (манеры) поведения руководителя, которое характеризует вариативность исполнения работником формальных должностных ролей[2].

Таким образом, стиль руководства — это характерные черты Поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления. Разнообразие стилей, определяемых личностью руководители, может быть сформирован^ на основе сочетания двух факторов: заботе руководителя о работе и о людях.

Стиль руководства формируется в результате оценки руководителем ситуации и типа задач, решаемых его подразделением, и выступает одним из оснований для классификации стиля организации и управления с учетом его поведенческих особенностей. Начало работ в этом направлении связано с исследованиями стиля лидерства у детей, проводившимися К, Левнпом в рамках психологических поведенческих концепций. Специфика данных концепций заключалась в том, чтобы найти сдипственпо правильный и оптимальный стиль руководства как для достижения организацпоиых целей, так и установления благоприятных отношений в коллективе. Взяв за основу классификации стилей лидерства степень программирующих воздействий лидера на группу, К. Левин выделил три стиля лидерства[3]:

Стиль руководства по К. Левину

Автократический (жестко программирующий) стиль может быть оправдан и группе или организации с неразвитыми материальными и высокими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. Этот стиль характеризуется использованием в качестве средств воздействия потребностей и интересов низкого уровня, повышенным вниманием к личности руководителя или менеджера, достаточно высокой концентрацией полномочий в его руках, формальным отношением к человеку и

[1] *Короткое Э. М.* **Концепция** менеджмента. М., 1998. С. **234—239.**

[2] *Щербина В. В.* Указ. соч. С. **177-178.**

[3] См., например: *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 379—386;
Гадькович Р. С, Набоков В. Ч. Основы менеджмента. М., 1998. С. 90—93;
Короткой Э. М. Там же;
***Метр** К.* Указ. соч. С. 56-5У;
Мескои М. Х. и др. **Указ.** соч.;
***Андреев А. Ф. и др.* Основы менеджмента. М.** 1999. С. 119-122;
Щербина В. В. Указ. соч.;
***Казанцев Л. К. и др.* Общий Менеджмент. М., 1999.** С. 222-227.

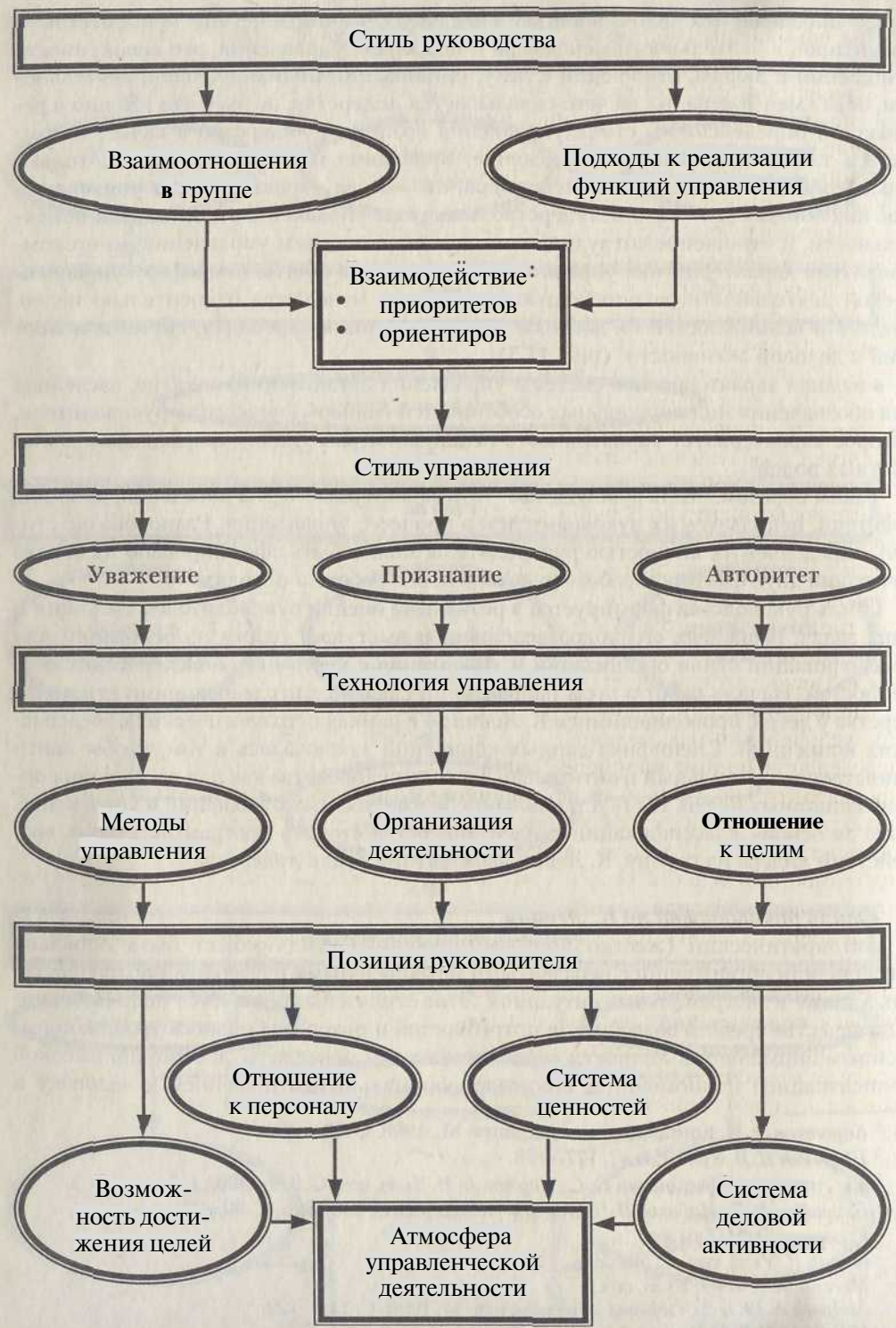


Рис. 11.3. Примерная схема стиля руководства по Корочкнеу Э. М.

апелляцией к изменениям потребностей, исполнительством как требованием менеджера, повышенным контролем деятельности и усилением ответственности, культивированием личности менеджера.

При авторитарном стиле руководитель замыкает все связи на себя, а своим подчиненным дает лишь минимум информации. Он строго контролирует действия подчиненных, часто вмешивается л их работу, требуя пунктуального следования его указаниям, оставляя нижестоящим работникам лишь небольшую возможность для проявления самостоятельности и инициативы. Такие методы управления опираются на формальную структуру коллектива, на фиксированную систему прав и обязанностей работников. Достоинством авторитарного типа руководства является **централизация** воздействия на коллектив. Поэтому при этом стиле легко достигается оперативность воздействия, но в то же время не стимулируется инициатива подчиненных, а отсюда возникает глаиный недостаток этою стиля — неудовлетворенность сотрудников взаимоотношениями с руководителем, не опирающимся на их творческие силы и способности. Использование руководителями авторитарных приемов руководства оправданно в некоторых объективно сложившихся ситуациях, когда, например, слаба дисциплина в коллективе, запущена работа по **совершенствованию** управления. Такой стиль иногда приходится применять и вновь назначенному руководителю, которому поручили отстающий участок, ставший узким местом в управлении и производстве в целом, а также во время чрезвычайных ситуаций. Однако существуют и субъективные факторы, связанные с личными качествами руководителя, не умеющего работать с людьми и поэтому применяющего директивный стиль там, где это не требуется. В этом случае управление становится негибким, ухудшается психологический климат в коллективе и, как результат, снижаются показатели эффективности управления организацией.

Демократический (промежуточный, прогрессивный) стиль следует применять при условии заинтересованности **и ответственности.** Демократическое управление определяется пониманием менеджером того, что человек способен трудиться весьма производительно, если знает, во имя чего он трудится, каких целей достигнет менеджер, если участвует в формировании и определении этих целей, если имеет возможность реализовать свою инициативу, свои способности, если имеет определенную самостоятельность в своей деятельности, если пользуется доверием и свободен от мелочного контроля.

Демократический стиль — это признание, учет и **использование** власти коллектива, управление, построенное на человеческом факторе, децентрализованное управление, стремящееся использовать в минимальной степени методы принуждения **и** в максимальной степени методы мотивации доверием, участием, самостоятельностью, поощрения инициативы и активности, методы убеждения. Причинами возникновения этого стиля управления являются новые условия развития, связанные с изменением образовательного и квалификационного уровня персонала, изменением системы интересов и ценностей человека в процессе социального развития, усложнение проблем достижения эффективного управления в современных условиях научно-технического прогресса и др. Потребность участвовать в управлении, иметь большую самостоятельность, па основе которой проявлять и развивать свои способности, сегодня проявляется наиболее остро и требует ноных подходов к управлению. Демократический стиль оказывается наиболее приемлемым вообще и наиболее эффективным в частности.

При демократическом типе руководства к разработке и принятию решений руководитель широко привлекает членов коллектива, наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля. Преимуществами этого

стиля являются благоприятны!: условия для инициативы работников и их удовлетворенность своим трудом. •

Либеральный (ориентированный па .минимальное вмешательство в поведение группы, «клубней») стиль. Применение этого стиля руководства свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в управленческом процессе. Этот стиль управления характеризуется минимальным участием менеджера в при-нятии управленческих решений. Б этом случае решения принимаются группой самостоятельно или активно действует неформальный лидер.

Либеральный стиль может быть эффективным в условиях высокой зрелости персонала, явной общности целей деятельное™, полного взаимопонимания членов группы, атмосферы уверенности и доброжелательства, царящей в группе. Худшее проявление либерального стиля управления — это позиция менеджера, которую можно сформулировать тремя «С» — «само собой сделается*. Такой стиль управления часто называют попустительским стилем, который может привести к разрушению системы управления, к дезорганизации деятельности.

Либеральный руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов между своими и другими коллективами, обеспечивает подчиненных информацией и различными ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Данный стиль руководства может использоваться только в тех- случаях, когда цели ясны и работа подчиненных имеет индивидуальный, творческий характер. Они самостоятельно планируют и организуют свою деятельность, обращаясь за помощью и указаниями к руководителю лишь в необходимых случаях. Либеральный стиль руководства чаще применим в теоретических, научно-исслсдоиательских и некоторых «творческих» коллективах, где требуется значительная самостоятельность, а совместная деятельность работников требуется в незначительной степени. Использование этого типа руководства в производственных условиях неприемлемо, так как здесь есть опасность утраты контроля за состоянием дел.

Следует отметить, что автократический стиль руководства явно тяготеет к организационно-распорядительным методам, более ярко выражающим императив власти, принуждения. Даже экономические методы такой руководитель больше подчиняет распорядительным отношениям, чем экономическим оценкам целесообразности или рациональности. Социал ыю-психологаческие методы неразвиты, и для этого нет оснований: психологические контакты с коллективом развиты очень мало. Либеральный стиль существенно тяготеет к социально-психологическим методам управления, возможно, даже в ущерб дисциплине, в ущерб правам и ответственности. Экономический метод также оказывается деформированным, поскольку экономические рычаги и стимулы больше подчинены психологическим контактам, чем экономическим результатам. Наиболее потенциальные возможности в рациональном использовании методов управления у демократического стиля. Следует также иметь в виду, что на практике часто используется не какой-либо один стиль руководства в чистом виде, а их комбинация, стихийно сложившаяся или сознательно созданная данным руководителем, стремящимся использовать положительные черты того или иного типа и ослабить, нейтрализовать его негативные стороны, учитывая при этом изменение ситуации на производстве и в управлении им. Определение эффективного стиля руководства должно происходить с учетом многих факторов: психологических особенностей личности самого руководителя; потребностей и интересов подчиненных, степени их квалификации и ответственности, внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию. Выбор адекватной ситуации стиля руководства с учетом наиболее существенных факторов может быть определен как ситуационное лидерство.

Оптимальный стиль руководства и критерии оценки его эффективности

Развитие концепции К. Левина (индивидуальные особенности поведения руководителя) сопровождалось поиском оснований для определения оптимального стиля руководства и критерием оценки его эффективности. К числу наиболее известных се исследователей относятся:

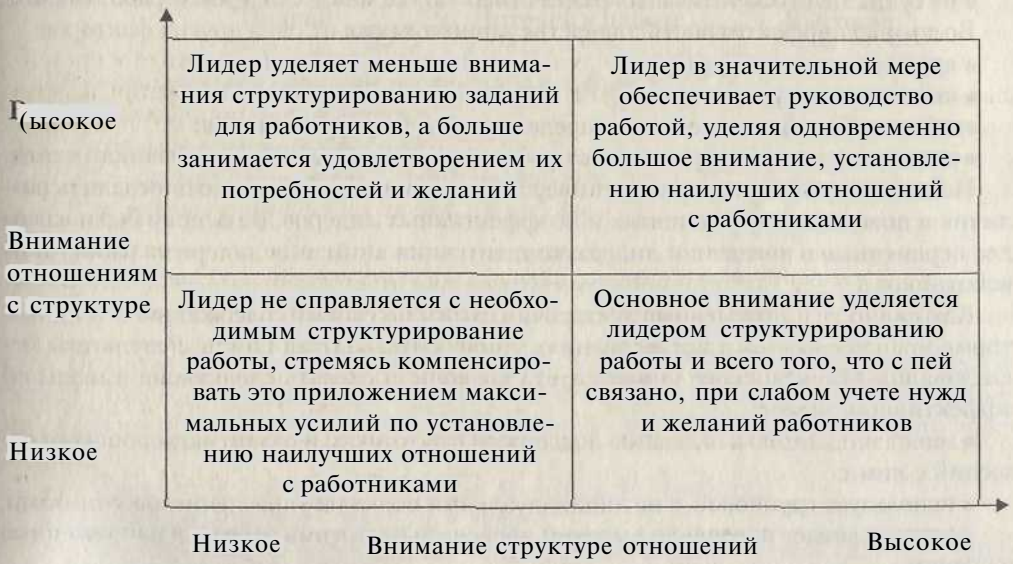
- модель университетов Огайо и Мичигана;
- модель Блсйка-Моутона;
- теория «Х» и теория «У» МакГрегора;
- система Лайкерта.

Модель университетов Огайо и Мичигана

Исследования университета штата Огайо[1] (США) считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные:

- структура отношений в группе;
- отношения в рамках этой структуры.

К первой относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. Вторая переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружественность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу- желание сделать друг другу доброе (рис. 11.4).



Рнс. 11.4. Четыре стиля руководства, согласно результатам исследования университета штата Огайо[2]

[1] См. подробнее: *Вихаиский* О. С, *Наумов Л. И.* Указ. соч. С. 379-382.

[2] *Вихаиский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 381.

Долгое время признавалась верной гипотеза, утверждающая что наивысшие уровни двух переменных (правый верхний квадрат на рисунке) формируют наилучший стиль руководства.

Однако последующие многочисленные тестирования давали очень разные результаты.

При этом не удавалось установить **единственно** верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода.

Во-первых, чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

• сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;

• задание удовлетворяет работников;

• работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, что и как делать;

• работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;

• соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда:

• задания являются рутинными и непривлекательными для работников;

• работники предрасположены и готовы к участию в управлении;

• работники должны сами научиться чему-то;

• работники чувствуют, что их участие в принятии **решений** влияет па **уровень** выполнения работы;

• не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками,

Во-вторых, эффективность лидерства зависит также от ряда других факторов:

• организационная культура;

• используемая технология;

• ожидания от использования определенного стиля руководства;

• моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

Исследования Мичиганского университета ставили своей целью определить различия в поведении эффективных и **Неэффективных** лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера па работу и на работников.

Как видно, эти переменные достаточно схожи по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях университета штата Огайо. Результаты исследования Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

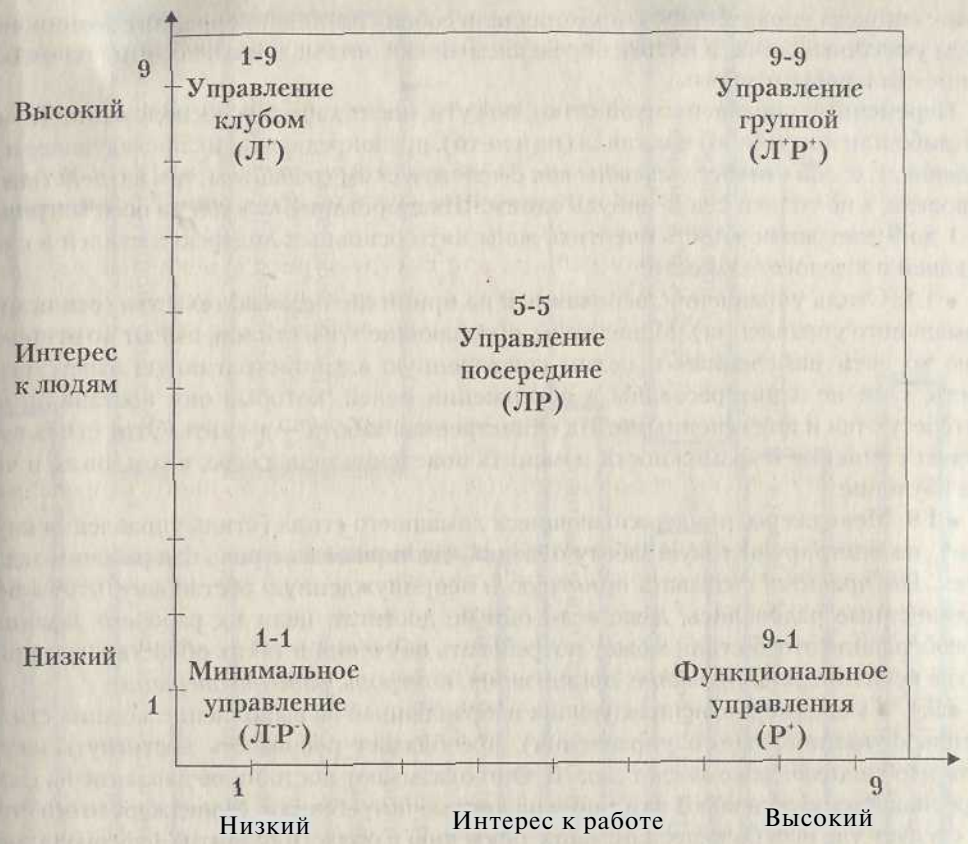
• имеет **тенденцию** к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;

• использует групповой, а не **индивидуальный** подход к управлению работниками;

• устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Модель Блейка-Моутона

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки или решетки **(Managerial** Grid), наглядно демонстрирующая, что есть один единственно **верный** стиль лидерства. Похожая *а* определенной мере на модель университета Огайо управленческая сетка Р. Блэйка (Blake R. R.) и Моутон (Mouton T. S. *У* представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения (рис. 11.5):



***ЛР** — нейтральное внимание и к людям и к работе;*
Л' — больше внимание к людям;
Р+ — больше внимания к работе;
jj+p _ б_{оляц/1} внимания и к людям, и к работе;*
Д-р- -~ меньше внимания и к людям и к работе.

Рис. 11.5. Модель стиля руководства согласно Блэйку-Моутопу

• на горизонтальной оси - интерес к производству (работе);

• па вертикальной оси — интерес к людям.

Авторы этой модели выделили пять стилей руководства. Четыре из них — -зподчинепис руководителю*, «коллективное управление», «управление загородным клу-

' *Robert R. Blake and* ***Tane*** *S. Mouton*. The Managerial Grid, Houston **Gniit,** 1964;
Robert Blake. Tane Mouton and Afain ***Bidwel.*** **«Management Grid», in William B.** Eddy, et **al,** <ed **s.), Behavioral** science **and** the **Managers** Role, Los Angeles, NTC Learning Resources Corporation. 1971. **Pp. 167-174.**

бом», «нищета управления» — представляли собой комбинации крайних позиций по двум указанным осям, а пятый, определяемый как оптимальный, получил наименование сбалансированного.

Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (па что-то), предопределяющих последующее поведение, т. е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей в следующей последовательности:

• 1.1. Стиль управления, основанный на принципе невмешательства (стиль минимального управления). Менеджеры, обладающие этим стилем, имеют но отношению ко всем намерениям и целям сокращенную административную ответственность. Они не заинтересованы в достижении целей, которые они поставили, не интересуются и подчиненными. Их единственная забота — выжить. Этот стиль вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

• 1.9. Менеджеры, придерживающиеся домашнего стиля (сгиль управления клубом), демонстрируют такую заботу о людях, что теряют контроль над рабочим заданием. Им нравится создавать приятную и непринужденную обстановку, чтобы все подчиненные радовались, даже если они не достигли цели их рабочего задания. Преобладание этого стиля может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции.

• 9.}. У менеджеров, использующих направленный на выполнение задания стиль (стиль функционального управления), преобладает решимость достигнуть цели, если необходимо, даже за счет людей. Они оказывают постоянное давление па свой персонал и мало обращают внимания па личные потребности. Менеджеру этого стиля следует уделять большое внимание обучению и области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п.

• 5.5. Менеджеры, придающие большое значение переговорам (стиль управления посередине), пытаются достичь компромисса. Они стараются сбалансировать потребности своих подчиненных с потребностями рабочего задания. Этот компромиссный стиль делает заметный акцепт па способности менеджера вести переговоры с командой, чтобы достичь цели. При таком стиле *в* определенной мере может потребоваться обучение но большинству из указанных направлений.

• 9.9. Стиль объединителей (стиль управления группой). Менеджеры этого стиля понимают, что они могут достичь сиоих целей только благодаря людям, они способствуют созданию объединенной и хорошо мотивированной группы энтузиастов своего дела, которые будут стремиться к достижению результатов. По убеждению авторов данной модели стиля руководства, стиль под номером 9.9, по всей вероятности, является эффективным. Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации этот стиль является лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них того стиля руководства.

Следующие рисунки (11.6, 11.7, 11.8, 11.9, 11.10) иллюстрируют характер и содержание каждого стиля руководства модели Блэйка— Моутона в отдельности с точки зрения трех параметров: философия управления; структурные последствия; организационные последствия.

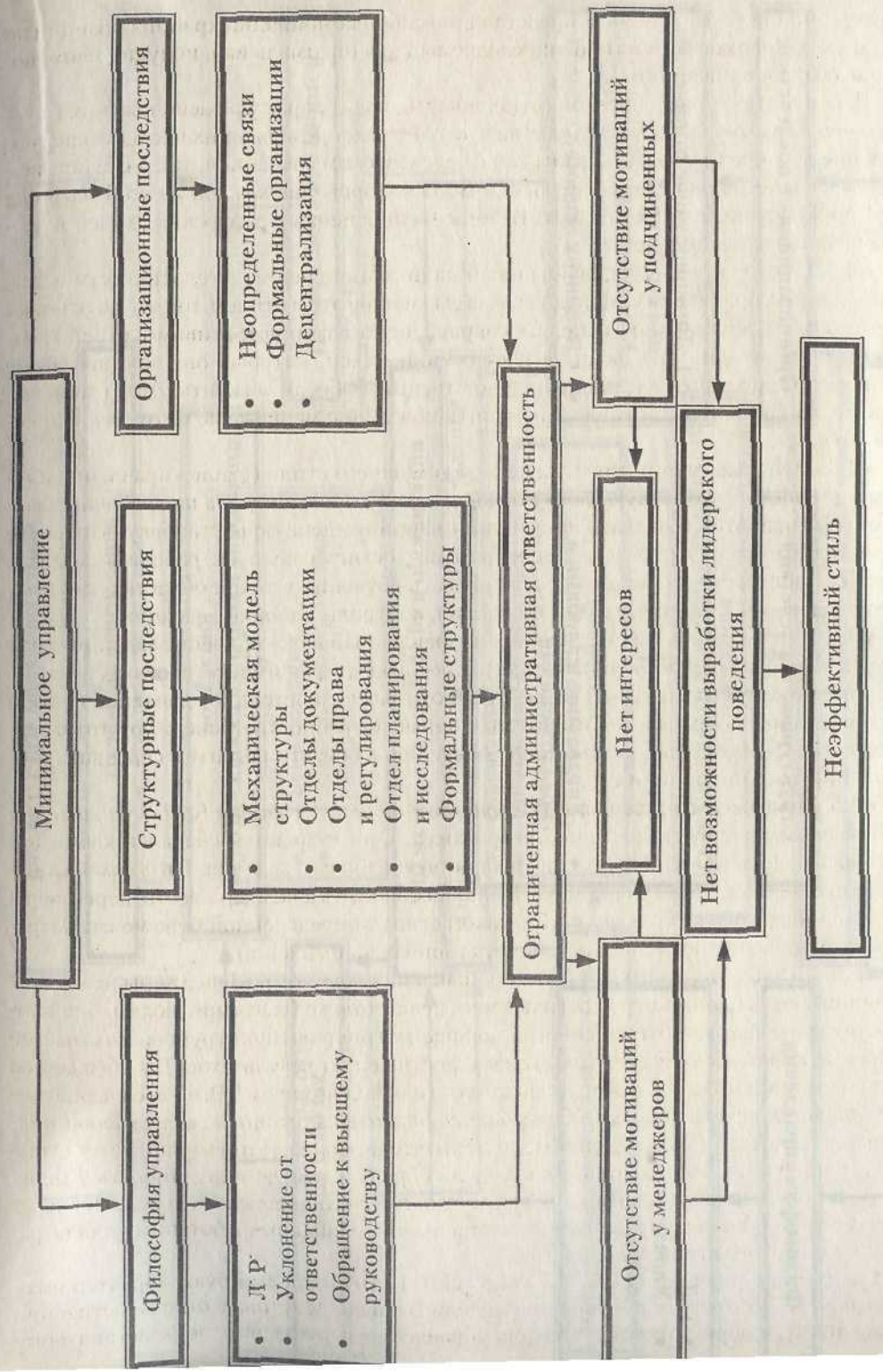


Рис. 11.6. Стиль руководства минимального управления

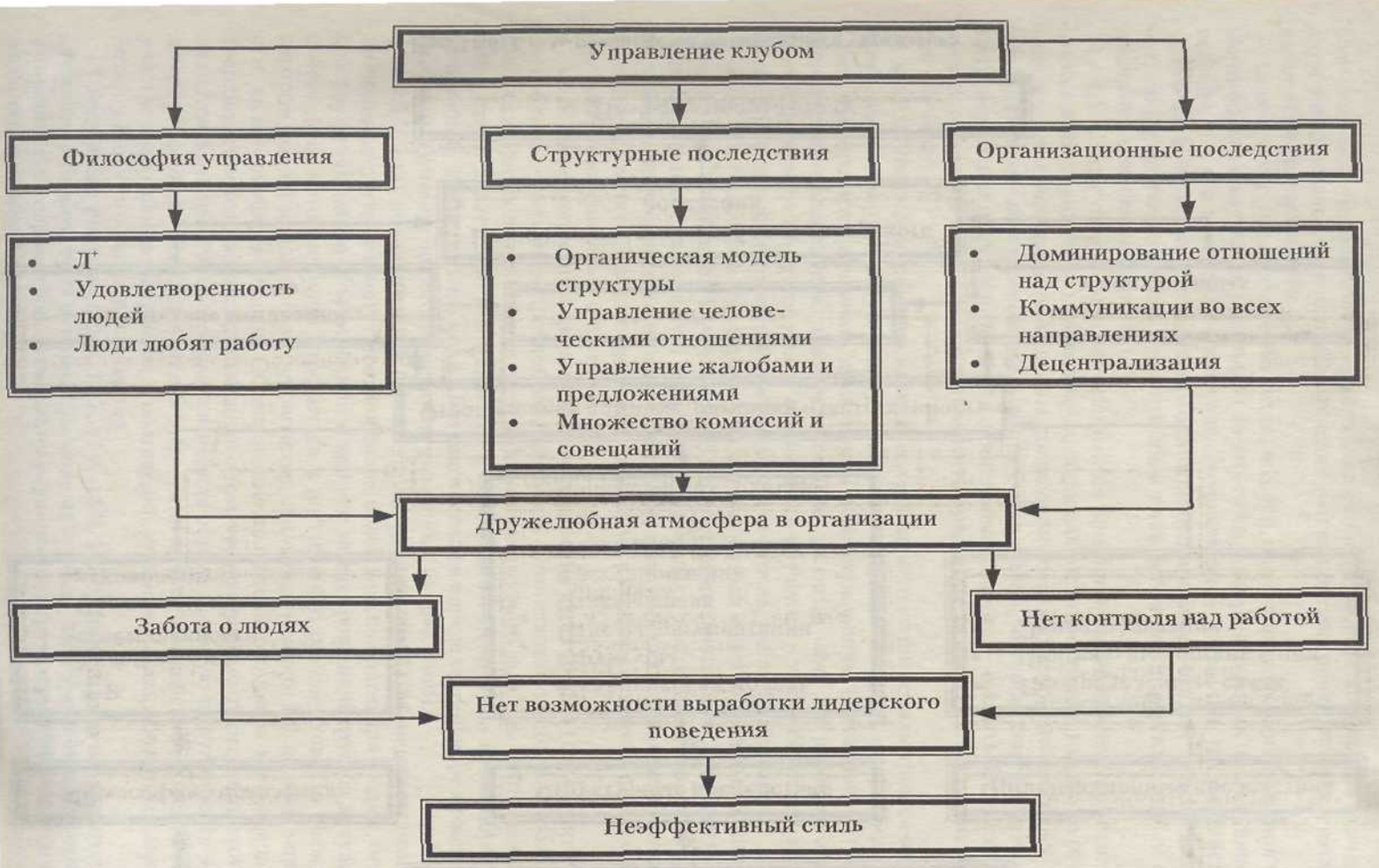


Рис. 11.7. Стиль управления клубом

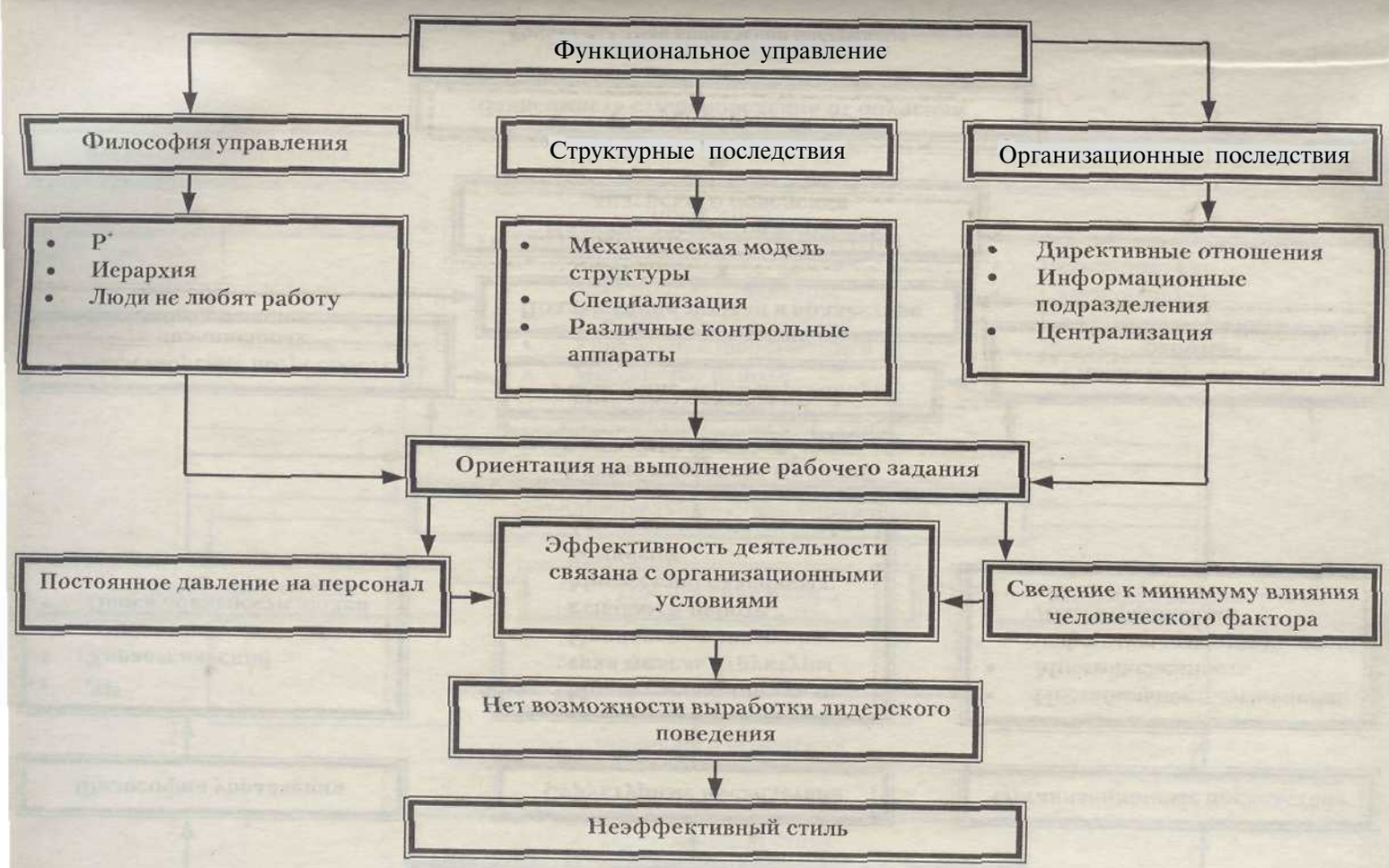
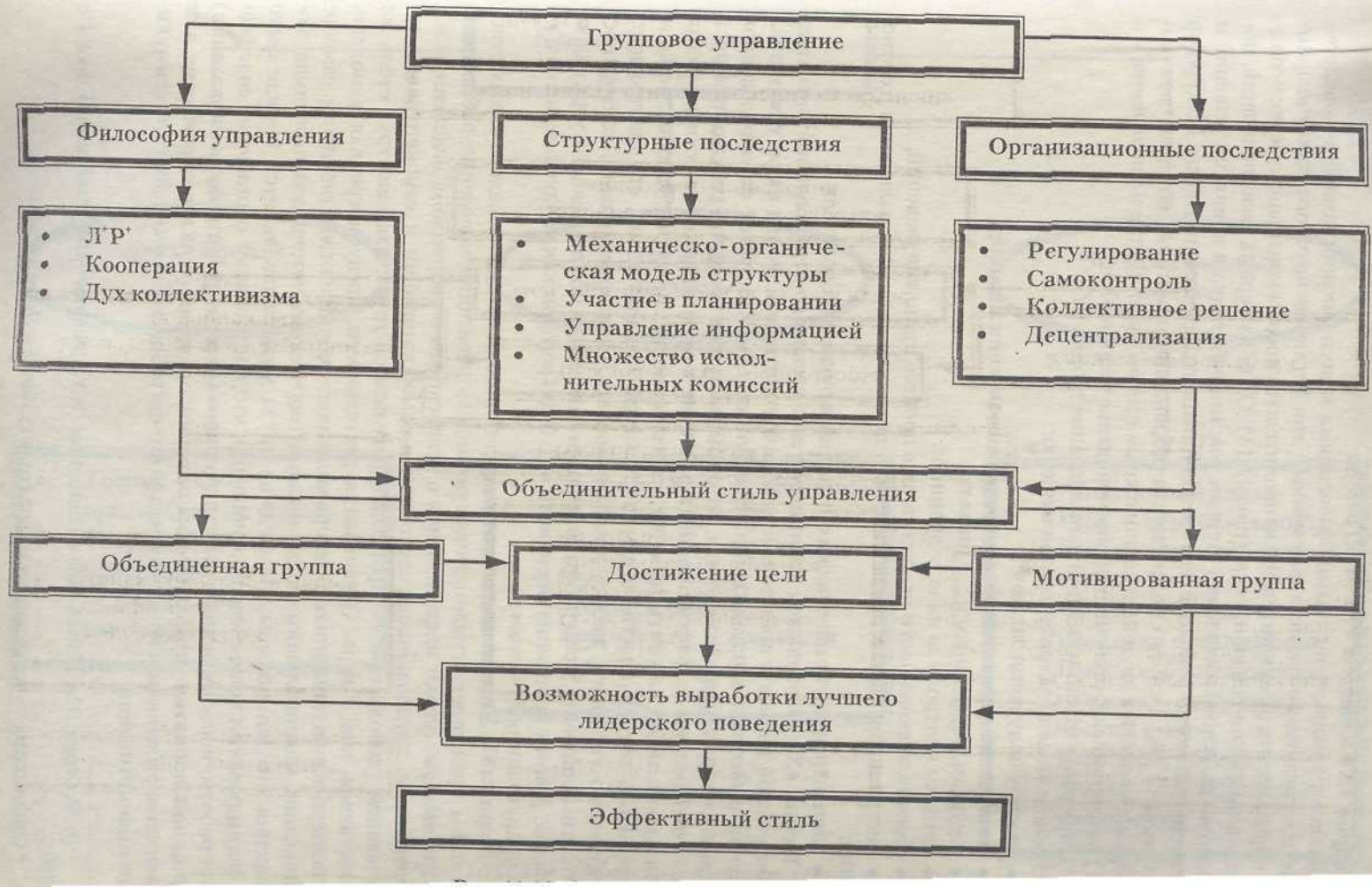


Рис. 11.8. Стиль функционального управления



Рис, И.9. Стиль **управления** посередине



Теория ¥<„ *теопия* «У* *МакГрегора*

Наиболее расп Фос^апенньши основаниями классификации стилей руководс-ва пяются следующие базовые переменные; тип регламентируемого раоотника; Ь-явл Гиоов^пость руководителей и исполнителей; способы контроля; участие иен ,л-стан I^ шп и реше.ши и др. (рис. 11.11). Одну из первых классификации, ,о-пеля в прпияти р выявлен ия степени участия работника в принятии решений и дистанцированности руководи подчиненного, предложил Дуглас МакГрегор (McGregor и м) в кнш. ,™ i^ сая сторона предприятия*', который свел раз-но опра.ие моделей к двум противоположным стилям организации и управления:

1) авторитарный, получивший наименование теория «X»;
2) либеральный, получивший наименование «Y».

В основе модели заложено различение по:

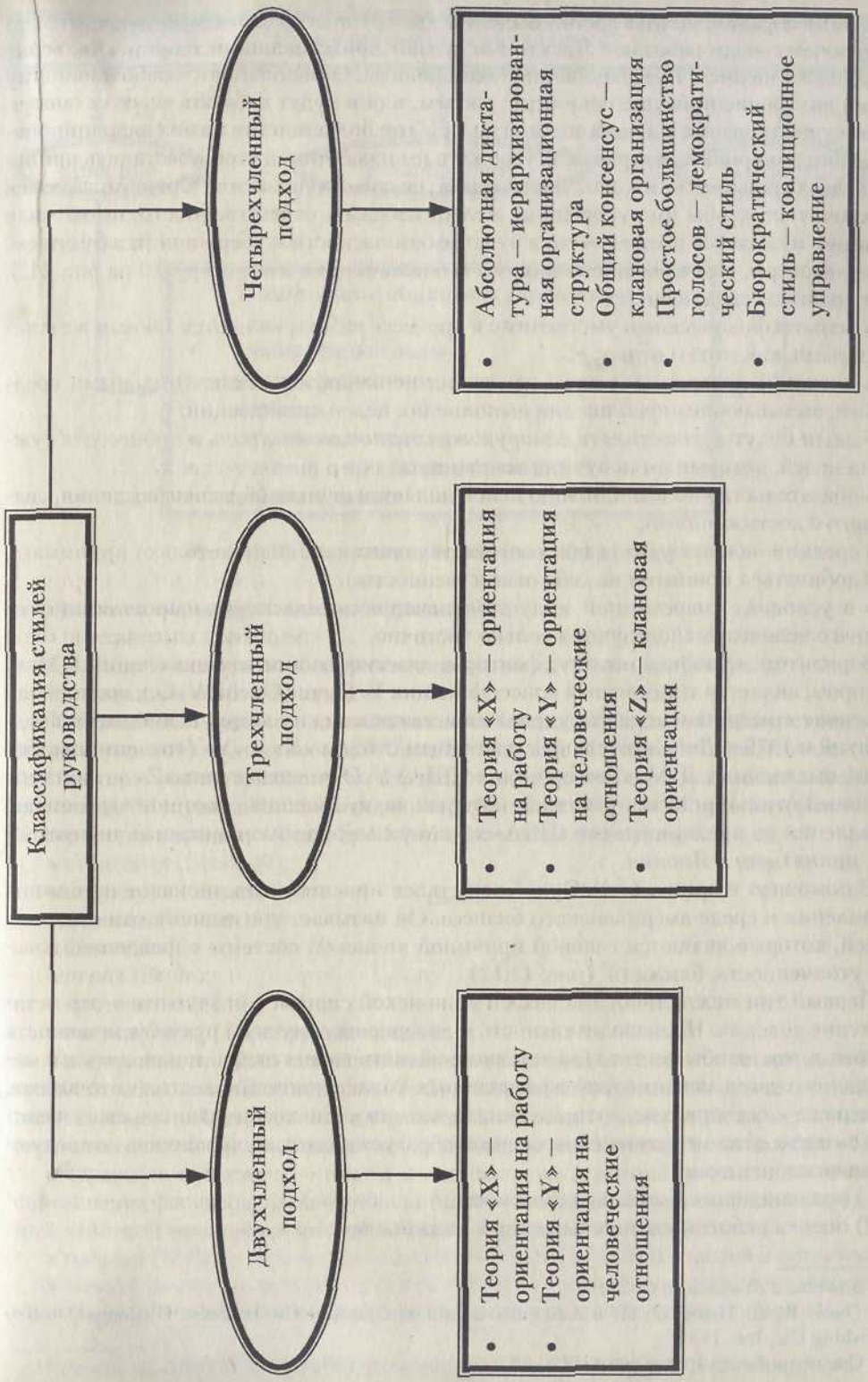
- способу получения заданий;
- степени свободы в способах и сроках выполнения задании;
- ресурсам, переданным исполнителю;
- методам контроля за их исполнением;
- степени включенности исполнителя в процесс принятия решении,
- дистанцированное™ руководителя от подчиненного и формализации их отно-шений;
- "Ткониентрации управленческих функций в руках руководителя.

Теория^". Этот подход ассоциируется с несколько утрированной позицией классик кой школы и представляет собой авторитарный взгляд па регуляцш по-ведения работника в организации. Концепция «X» базируется на определенном п Г е д с ~ ш и о природе человека, который выступает объектом регуляции в орга-н и ^ и Г с р е ч н и й человек (типичный работник в организации), как считается, из-началыо не любит работать, избегает ответственности, лишен честолюбия, не заин-тсресовц "в "труд ,ячестве с администрацией. Следовательно, его деятельность Обходим о J рощать, жестко программировать, стандартизировать, контролиро-в аТсГмулировать, а сам работник доджей находиться под постоянной угрозой па-каза ни я. Да" ная концепция оценивается Д. МакГрегором как ненаучная, поскольку иги а.

Г о ^ X ^ г ^ о Г д - ^ ^ положениям школы человечен отно-шепий и предлагает «гуманистическую модель регуляции поведения раб отника». Исход"." в ^с^пакуг представления о человеке как о творческом, наделенном в о-ображёнТем; трудолюбивом, способно, к самоорганизации и самоконтролю, по-л у ч " Улово^ьствие от процесса и результатов труда, для него т р у Д , *с ю »£* ающем естественен как и игра. Оргапизания деятельности, предусмотренная в модели, основыва тся п а принципах делегирования полпомо,ий и ^ ^ ^ги, самоор-ганизапии, максимального использования творческого ^ е н н ^ а л отника, по-**ошоения** его инициативы. Назначение труда управленца видится прежде всего в фор ровании человечески, отноп.ений, что предполагает обогащение содержа-н и я Т Е ^пользования иартисипативного (участие работников в управле, ии) „ринципа принятия управленческих решений, ориентацию на вознаграждение, а с наказание работника, учет всего спектра его потребностей и ожидании для стимули-рования мотивации.

<*D. McGregor*. The Навит Side of Enterprise (N.Y., McGraw-Hill **International** Book Co. 1960).

ОТ фр. outrer - преувеличивать, впадать в крайность. *Прим. автора*.



ис. 11.11. Факторная классификация стилей руководства

Таким образом, Д. МакГрсгор выделил дне группы предложений относительно того, почему люди работают. Те, кто выступают приверженцами теории «X», верят в подход 9.1 на рис. 11,5 в отношении подчиненных. Они полагают, что большинству людей внутренне присуще неприятие работы, и они будут избегать ее, если смо.ут. Из-за существования в людях антипатии к работе большинство из них надо прнп /ждать, контролировать, направлять, угрожать пм наказанием, чтобы заставить прт ложить адекватные усилия для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, желает избежать ответственности, нмеег мало амбиций, нуждается прежде всего в чувстве безопасности и уверенности в будущем.

Менеджеры, разделяющие теорию «Y», ближе всего к менеджеру 9.9 па рис. 11.5. Они полагают следующее[1]:

Ф затраты физические и умственные в процессе работы являются такими же естественными, как игра и отдых;

• внешний контроль и угроза наказания не являются исключительными средствами, вызывающими усилия для выполнения целей организации;

• люди будут осуществлять саморуководство и самоконтроль в процессе обсуждения целей, которые им поручили выполнить;

• обязательство но выполнению целей является функцией вознаграждения, связанного с достижениями;

• средний человек учится при соответствующих условиях не только принимать, по и добиваться принятия на себя ответственности;

• в условиях современной индустриализации интеллектуальные возможности среднего человека используются только частично.

Вариантом модификации дцух факторов классификации, предложенной Д. МакГрегором, является трехчленная классификация У. Оучи (Ouchi W. G.), полученная на основе сравнения моделей управления американских фирм и японских предприятий в 1979 г. Дополнительно к известным стилям «X» и «Y» (дна популярных стиля, выделенных Д. МакГрегором для США) У. Оучи ввел стиль «Z» — нартпенпативный стиль принятия решений, который, по его мнению, соответствует стилю управления на предприятиях в США, схожему с методами организации и управления, принятыми в Японии.

С помощью теории «Zs- У. Оучи[2] попытался приспособить японские пришиты управления к среде американского бизнеса. Он называет три типа межличностных связей, которые являются главной причиной японской системы управления: доверие, утонченность, близость[3] (рис. 11.12).

Первый тип межличностных связей в японской системе управления — это установление доверия. Производительность и доверие идут рука об руку. Утонченность состоит в том, чтобы достаточно хорошо понимать наших людей и находить пм место для создания максимально аффективных коллективов. Близость — это забота, поддержка и бескорыстие, которые делают возможными тесные социальные связи.

Комплекс этих межличностных связей образует подход к управлению со следующими компонентами:

1) пожизненная служба па одном месте;
2) опенка работников и повышение в должности;

[1] *БрэВдик У.* Указ. соч. С. 29!.

[2] *Oucki W. G.* Theory 2: How America Dussiness Can Met the Japanese Clialenge: Wesley Publishing Co., Inc. 1981.

[3] См. подробнее: Лндсрстно. С. 72—88.

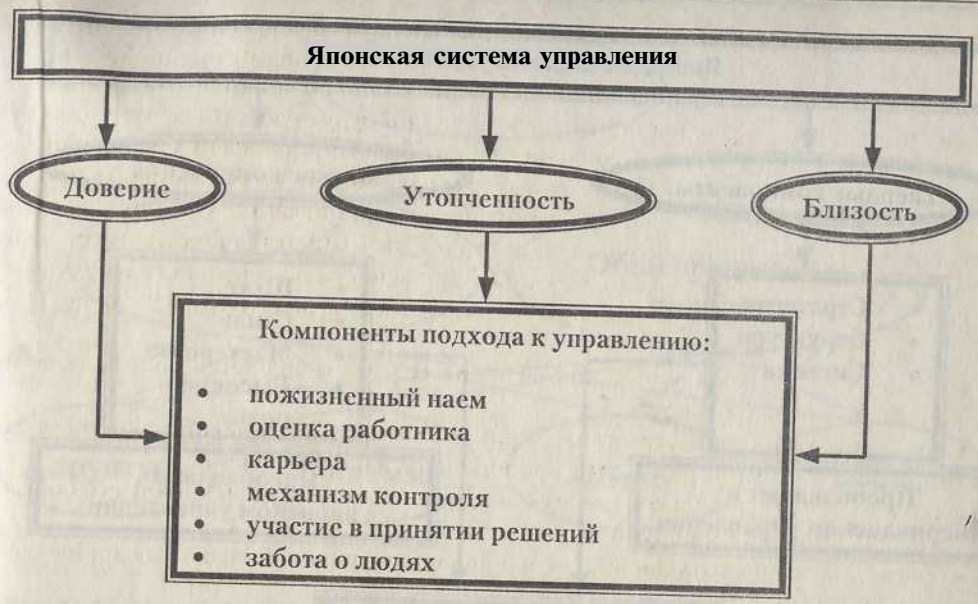


Рис. 11.12. Японская система управления (теория «Z»)

3) неспециализированные карьерные пути;
4) механизмы контроля;
5) участвующий подход (принятие решений на основе консенсуса);
6) целостная забота о людях.

Теперь познакомимся с несколько иным взглядом на то, как работает японская система управления, взяв теорию «Семи S» Паскаля Р. (Pasckalc R.) и Атоса А. (Athos Л.)[1]. Авторы рассматривают в качестве примера японского управления *п* действии компанию Мацусита и затем формулируют свою теорию «Семи S» (рис. 11.13). Ниже дастся перечень «Семи S» японской системы управления;

• стратегия (Strategy);
• структура (Structure);
• система (System);
• штат (Staff);
• стиль (Style);
• мастерство (Skill);
• высшие цели (Snperordinate goals).

Следует заметить, что одной из наиболее популярп ых в 80-е гг. системных концепций менеджмента являлась теория «7—5», разработанная исследователями консультативной фирмы «Мак-Кинзп?.]:е название вдет от **семи** факторов, которые, по мнению экспертов данной фирмы, являются важными для развития организации (рис. 1**1.14):**

• стратегия (Strategy) — планы и направления действий, устанавливающие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий но времени для достижения поставленных целей;

• навыки (Skill) — отличительные возможности ключевых людей в организации;

• общепризнанные ценности (shared values) — смысл п **содержание** основных **направлений** деятельности, которые организация доводит до своих **членов;**

[1] *Pascufo R., At/ios Л.* **The** Art of Japanese **Management. Ne* York; Warner** liooks, 1982.

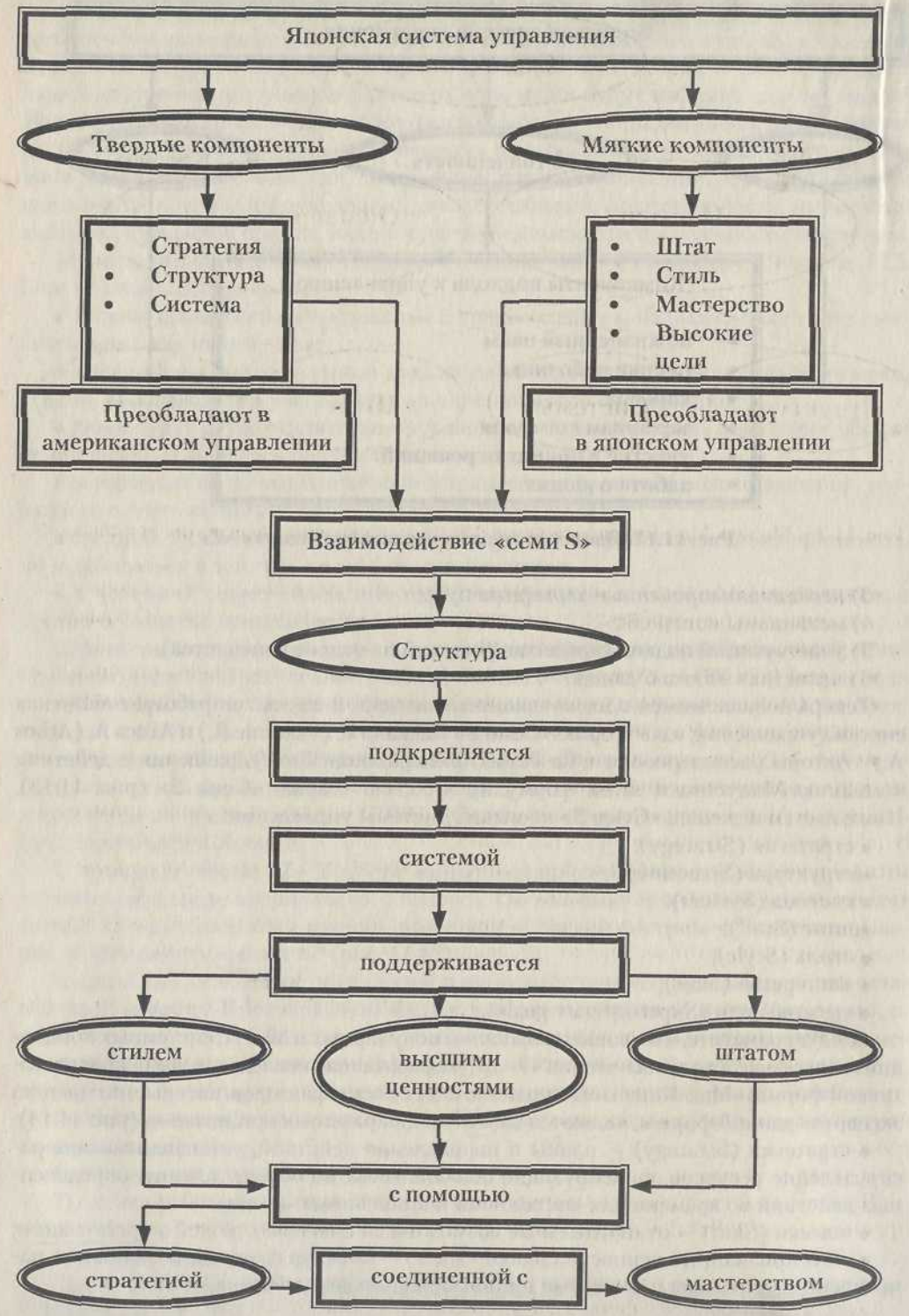


Рис. 11.13. Теория «Семи Si-



Рис. 11.14. Модель Мак-Кинэи: основные факторы, влияющие на развитие организаций

• структура (structure) — внутренняя композиция организации, отражающая распад организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

• система (system) — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

• штат (staff) — важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.;

• стиль (style) — способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.

Модель Мак-Кинзи очень часто неправильно понимают и неверно применяют. В действительности она не претендует на то, чтобы дать четкое руководство по развитию бизнеса или разработке стратегии, эта модель просто предоставляет целостный взгляд на развитие корпорации.

Приведем несколько ключевых компонентов японской культуры, или философии управления, которые вносят решающий вклад во всеобъемлющий успех японского стиля управления.

Во-первых, если попытаются выделить самый главный фактор, то это — направляемый группой поиск знаний.

Во-вторых, тот факт, что японские компании готовы поступаться на время максимизацией доходов, чтобы увеличить занимаемую ими долю рынка. Успех измеряется не в ежегодных доходах, но, скорее, в ежегодном увеличении занимаемой доли рынка.

В-третьих, невероятно интенсивная охота за информацией.

В-четвертых, японцы тотально привержены идее качества; их позиция — это не просто кружки качества, а превосходящая все приверженность качеству на каждом уровне организации.

В связи с участием работников в принятии решений классификация стилей руководства сталкивается с фундаментальными проблемами коллективного решения[1]:

[1] См подсюбнее: *Ыенаа ТС* Vi™ ,™ *с* «гч_та

• с отсутствием ясно выраженной общей, конечной цели, так как и организации существуют подгруппы участников, обладающих взаимосвязанными, но конфликтными установками;

• с отсутствием постоянной цели, так как происходят непрерывные изменения в самих подгруппах или коалициях.

Таким образом, можно выделить четыре крупных типа механизмов (стилей) принятия решения.

1. Абсолютная диктатура описывает случай, когда один участник систематически нанизывает свой выбор другим участникам. Таким был бы случай полностью иерархнзированной организационной структуры с отбором и систематическим подчинением решений низшего ранга высшему рангу. Мягкая версия этого варианта состоит в том, что центральный орган управления побуждает участников к выявлению интегральных предпочтений, например при нахождении системы полностью адекватных стимулов.

2. В противоположность этому общий консенсус характеризует процедуру решений, при которой выбор является результатом участия всех членов команды. Консенсус может проявиться вполне ясно, выражаясь, например, в результатах голосования по правилу всеобщего согласия, или благодаря неявным процедурам, как в теории групп, либо так, как это происходит в рамках клановых организаций, как это подчеркнул У. Оучи, чтобы объяснить свойства японских фирм.

3. Между вышеуказанными крайними случаями располагается процедура принятия решения большинством голосов. Хороню известная в рамках демократического строя, она занимает также важное место в весьма многочисленных экономических организациях вне государственного сектора: голосование решений административных советов па предприятиях, решение профсоюза о том, следует начинать забастовку или нет, и т. д. Круг лиц, принимающих решения, может меняться, но общим принципом всегда остается преобладание функций предпочтения одной подгруппы участников по отношению к другой подгруппе, исходя из количественного критерия: число голосов при правиле простого большинства, обладание пакетами акций, дающих право голоса, и т. д.

4. Наконец, существуют всякого рода процедуры выбора, основанные на иерархическом преобладании, когда упорядоченность проявляется лишь частично (это исключено в уже упомянутом случае диктатуры). Речь идет о механизмах, которые покоятся на осуществлении полномочий по принятию решения через коалицию. Это модели «бюрократического решения», где выбор покоится на соединении процедур отбора решений низшего ранга и процедур установления согласия между равнозначными уровнями; это модели коалиционного решения, принятою группами по интересам, например под эгидой техноструктуры, основывающиеся на передаче полномочий, обладании информацией, способности повлиять на некоторые категории участников и т. д.

Теория стилей управления «X» и «У», будучи очень популярной в среде управленцев-практиков, вызвала критику ряда специалистов за излишнюю упрощенность. Вместе с тем она породила попытки создать более адекватные модели классификации стилей руководства, например модель Р. Лайкерта.

Модель Р. Лайкерта

Рэнсис Лайкерт (Licert R.) и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «X<> и «Y» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифпцироинлись по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория «X»), до другой — сосредоточенные на человеке (теория «Y»)[1].

Таким образом, использовав схему двух полярных стилей Д. МакГрегора (авторитарный и либеральный), Лайкерт фактически дополнил ее двумя промежуточными стилями и представил в виде континуума, фиксирующего убывание авторитарности и нарастание либерализма вплоть до почти полнот размывания власти в организации. При этом первый стиль, схожий по характеристикам с теорией «X», определен как императивно-эксплуататорский («XI»), второй, представляющий собой либерализироваппый вариант модели «X», — как благожелательно-императивный («X2»), третий — как'консультативный (-sYl»), четвертый — как партисипатив-|гый, или анархический («Y2»)[2] (рис. 11.15).

• Особенностями стиля «XI» являются: неучастие исполнителя в подготовке и принятии решений, передача их подчиненным уже в готовом для исполнения виде. Ответственность полностью лежит на руководителе, деловые коммуникации носят исключительно вертикальный характер. Данный стиль характеризуется максимальной дистапцированпостыо руководителя от подчиненного, их взаимным недоверием, использованием наказания в качестве регулятора поведения, противопоставлением формальной и неформально!! структуры.

• Стиль «X2s> выражает отношения, типичные для хозяина и хорошего слуги. Между руководителем и подчиненным существует Взаимное доверие, но с элементом взаимной настороженности. К наказаниям в рамках этой модели прибегают редко. Часть функций передается подчиненному. Формальная и неформальная структуры частично противостоят друг другу.

• Стиль «Y1» отличается значительным'доверием руководи геля к подчиненному, которому передается право принятия всех частных решений, ключевые решения остаются за руководителем. Несовпадения формальной и неформальной структур в этой модели незначительны.

• Стиль «Y2» предполагает, что процесс принятия решения рассредоточен по всем уровням организационной иерархии. Коммуникации носят как вертикальный, так и горизонтальный характер, а различия между формальной и неформальной организациями отсутствуют. Отношения между руководителем и подчиненным строятся на дружеской основе и взаимном доверии. Руководитель выполняет символическую функцию, ответственность распределена.

В этой классификации стиль «X» предстает вариантом управления, ориентированным на задачу, в то время как стиль «Y» — ориентированным на поддержание отношений. В реальности оптимальными оказываются чаще всего стили «XI» и «Y1», в той или иной пропорции учитывающие обе указанные ориентации.

В соответствии с этим Р. Лайкерт выделил четыре стиля лидерства[3]:

• Эксплуататорско-авторитарпый стиль. Менеджеры этого стиля навязывают свои решения подчиненным, мотивация осуществляется посредством угроз, высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически ее не несут, недостаточная коммуникабельность. Менеджеры этого стиля исходят из теории «X?> МакГреюра.

---

[1] *Мескви М. X- и др.* Указ. соч. С. 401-500.

[2] *Щербина В. В.* **Указ. соч. С. 61-62.**

[3] ***КузнецовЮ. В. и др.*** **Основы менеджмента. М., 1998. С. 168-171.**

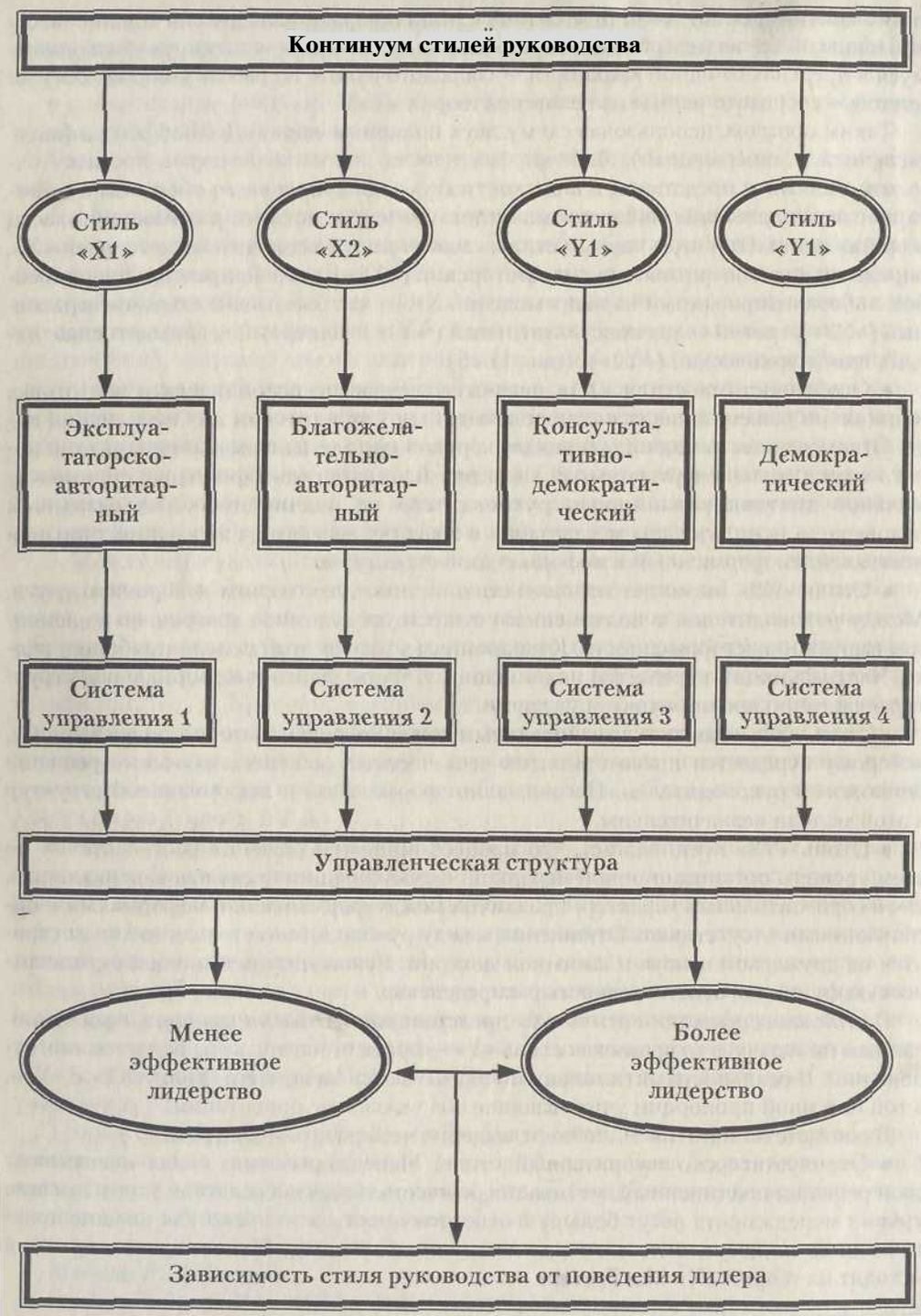


Рис. 11.15. Классификация стилей руководства согласно Р. Лайкерту

• Благожелательно-авторитарный стиль. Менеджер относится к подчиненным, в отличие от первого случая, уже снисходительно, по-отечески. Мотивация осуществляется уже на основе воз награждения. Управленческий персонал уже несет определенную ответственность, но это касается *в* основном среднего уровня. Этот стиль характеризуется также малой коммуникабельностью и ограниченностью **групповой** работы.

• Консультативно-демократический стиль. Менеджеры этого стиля уже советуются с подчиненным и стремятся конструктивно использовать все лучшее, что они предлагают. **Мотивация** уже **не** только за счет вознаграждения, но и в форме некоторого подключения **к управлению!** Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх. Существуют средние возможности групповой работы.

• Демократический стиль или система **группового** участия. В основе лежит привлечение подчиненных как к определению целей **организации** или подразделения, так и контролю за их достижением. **Менеджеры** полностью доверяют **подчиненным.** Мотивация — за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует множество коммуникативных связей, существуют большие возможности групповой работы. Менеджеры **этого** стиля исходят из теории «Y» МакГрегора. Организации, где такой стиль доминирует, характеризуются высокой степенью децентрализации, активным участием сотрудников и принятии решений. Лайкерт считал, что подобная система является идеалом для ориентированных на прибыль (или эффективность) организаций. Вместе с тем выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям. В некоторых случаях под руководством автократического менеджера удается выполнить больший объем работы, чем при демократе. Но за это приходится расплачиваться меньшей оригинальностью решений, низким энтузиазмом и т. д.

В соответствии с этими моделями стилей руководства и как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовые системы управления.

• Система **управления** 1 характерна для авторитарного руководителя, который ставит цели и ожидает от людей их исполнения без всяких вопросов. Неудача в достижении целей ведет к наказанию.

• Система управления 2 является формой благожелательного патернализма[1], когда с подчиненными обращаются, как с детьми. Им дают обещания и их вознаграждают, если они добиваются успеха (критерии устанавливаются **руководителем),** их ругают или наказывают, если **они** терпят неудачу.

• Система управления 3 выступает в форме консультативного менеджмента, при которой руководители все же устанавливают цели, но существуют значительные возможности для обсуждения того, как приступать *к* их осуществлению, подчиненным предоставляется свобода для принятия собственных решений относительно средств, которые они выберут. Особое значение уделяется вознаграждениям, а не наказаниям.

• Система управления 4 — управление, предполагающее участие подчиненных, оно включает всю рабочую группу в процесс принятия решений так, чтобы их идеи могли быть учтены. Моральное вознаграждение (участие, достижение, признание) рассматривается равным по степени важности *С* финансовым вознаграждением.

[1] От лат. Pater - отец, *Прим. автора.*

Существующая высокая **мотивация** для **достижения целей** является следствием открытых и доверительных отношений между начальником и подчиненными.

На основе модели **Лайкерт** разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру[1]. Согласно полученным па осноне вопросника **результатам, эффективное** лидерство чаще располагалось ближе к Системе 4 и реже — к Системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему Системе 4, оказалось далеко не простым делом. Немногие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход **к** нему связан *с* необходимостью **проведения** радикальных **изменений,** и основном **изменений** *в* поведении самого лидера н его последователей па всех уровнях, вплоть до рядового работника.

Модель исследований в Эшридже

В ряде **исследований,** проведенных is колледже управления в Эшридже (Ashrisge Management College — England) и 60—70-х гг. прошлого века, были выделены четыре стиля руководства:

• Стиль приказов. Менеджеры, которые обычно пользуются этим стилем, принимают свои собственные решения и сообщают их подчиненным, ожидая, что они выполнят их, не задавая лишних нонросов.

• Стиль убеждения и стимулов. Менеджеры, использующие этот подход, также принимают свои решения, но вместо сообщения их служащим пытаются убедить подчиненных принять их. Признавая возможность сопротивления со стороны тех, перед кем встанет проблема принятия решений, они стремятся уменьшить это противодействие, «продавая» эти решения".

• Стиль консультаций. Там, где менеджеры используют этот стиль, они не принимают решений, пока не представят эту проблему членам группы и **не** выслушают их советы и предложения. Решение все еще за ними, по они его не принимают, пока не проконсультируются со штатом своих служащих.

• Стиль принятия совместных решений. Этот подход к руководству включает делегирование группе (которая включает и самих менеджеров как членов группы) правд па принятие **решений.** Функция менеджера заключается в том, чтобы определить проблему и установить границы, в рамках которых должно быть принято решение. Обычно такое решение будет отражать мнение большинства ***в*** группе, если эта проблема широко обсуждалась.

Это исследование проводилось *; крупной транснациональной компании. Оно включало изучение мнений служащих относительно предпочтительного для них стиля руководства. Исследование выявило (рис. 11.16):

• консультативный стиль руководства является наиболее предпочтительным;

• различные категории служащих придерживаются различных типов предпочтений;

• большинство людей способно характеризовать своих собствеппых менеджеров **с** точки зрения одного из четырех стилей, однако приблизительно один из четырех считает, что их менеджер точно не соответствует ни одному из этих стилей. Хотя три из пяти предпочитают консультативный стиль руководства, только один из четырех считает, что их менеджер осуществляет этот стиль;

• распределение людьми своих менеджеров по четырем стилям очень хорошо согласуется с описаниями поведения тех же самых менеджеров и ответах па вопросы обследования;

[1] См. подробнее: ***БрзВдик*** У. Ук;п. **соч.** С. 292—295.

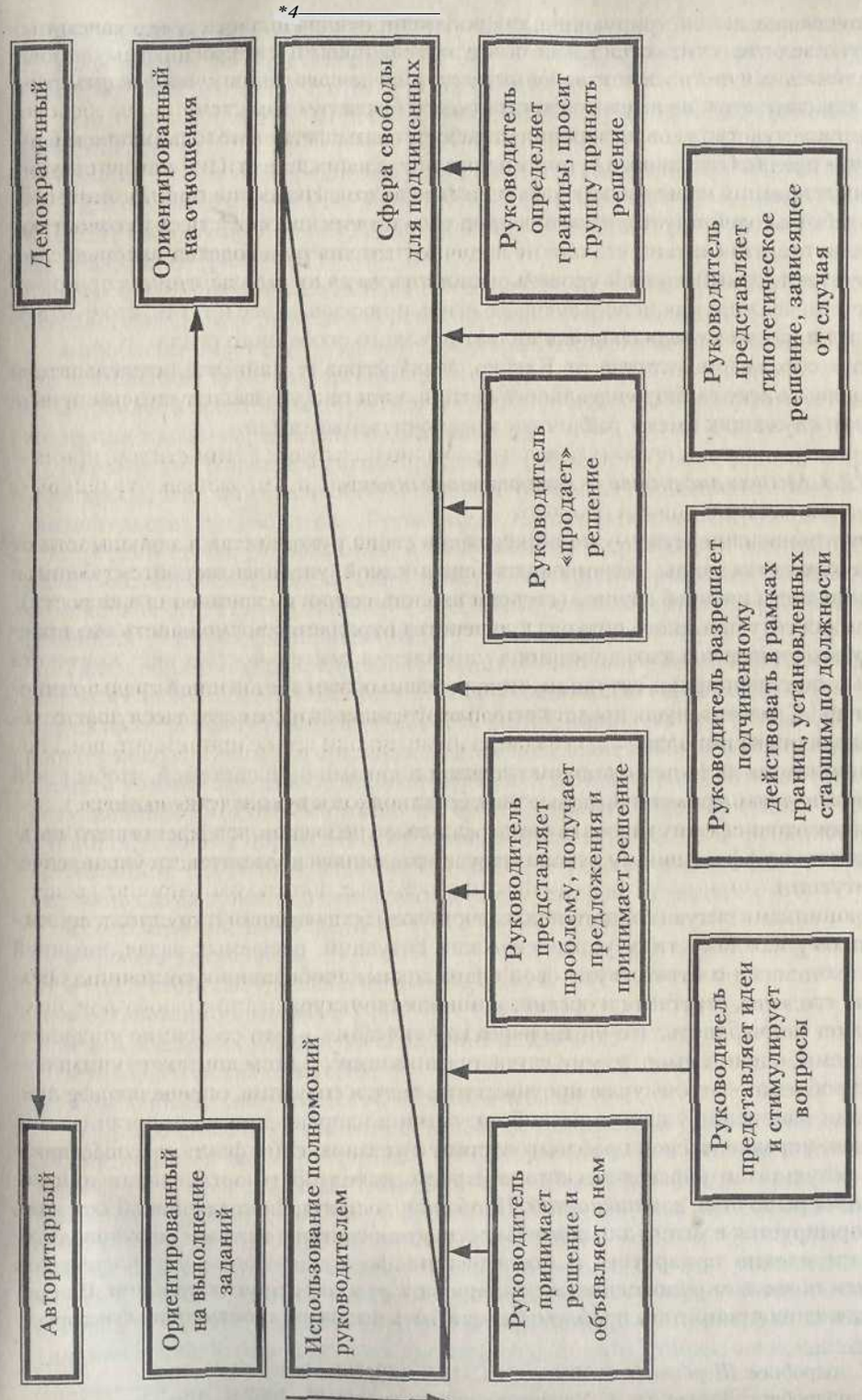


Рис. 11.16. Стили поведения руководителя согласно исследованию Эшриджа[1]

[1] *Брэддик У.* Указ. соч. С. 294.

• менеджеры, демонстрирующие, как полагают, отличительный среди названных стиль руководства, считаются также более **эффективными** в вопросах стимулирования у служащих чувств удовлетворения и доверия, по сравнению с менеджерами, которые, как считается, не имеют отличительного стиля руководства;

• высокое чувство удовлетворения от работы связывается с использованием в руководстве предпочтительного, с точки зрения служащих, стиля. При интерпретации этого исследования нельзя исключать того факта, что высокое чувство удовлетворения от работы содействует возникновению удовлетворения и от стиля руководства;

• среди тех, кто считает, что они не получают тот тип руководства, который сами предпочитают, самый низкий уровень удовлетворения от работы, они воспринимают своего менеджера как использующего стиль приказов, далее идут те, кто считает, что в поступках их менеджер не проявляет никакого особенного стиля.

Таким образом, в отличие от Блейка, **МакГрегора** и Лайкерта, исследователи в **Эшридже** не предлагают «идеального* стиля, хотя они указывают, что различные категории служащих имеют различные предпочитаемые стили.

11.1.2.3. Модели лидерства — ситуативный аспект

Ситуативное лидерство — это определение стиля руководства в зависимости от силы руководства, силы подчиненных, силы самой управленческой ситуации и уровня зрелости рабочей группы (степени квалификации и стремления к ее росту).

В рамках ситуационного подхода к лидерству отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др.[1] Следовательно, представители этого подхода па основе этих и других тезисов сделали два вывода;

• организация является слишком сложной и динамичной системой, чтобы к ней или к руководству применять любые универсальные подходы и **требования;**

• невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации или к эффективному руководству, оправданные вне контекста управленческой ситуации.

Сторонниками ситуационного подхода к руководству выдвинут постулат, согласно которому каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегия **и** организационная структура.

Следует подчеркнуть, что управленческая ситуация — это состояние управляемой системы, оцениваемое целями самой организации[2]. В этом контексте управленческая проблема — это ведущее противоречие цели и ситуации, определяющее движение или изменение управленческой ситуации в направлении цели организации. Осознание управленческой проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам управленческого контроля деятельности организации или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации в целом и ее руководителей. Определение приоритета и последующее формулирование управленческой проблемы позволяет руководителю ранжировать ее в ряду других проблем. В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие факторы:

[1] См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 167-169; 200-201.

[2] См. подробнее: *ЛафтаДж. К.* Управленческие решения. М . 2002. С. 13—22.

• последствия проблемы;

• воздействие на организацию;

• срочность проблемы и ограничения по времени;

• мотивированность и наличие способностей у руководителей организации или ее партнеров;

• может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем.

Управленческая проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема[1]. Управленческая проблема характеризуется следующими признаками (рис. 11.17):

• проблема носит функциональный характер, если она проявляется и, соответственно, может быть решена на уровне функций организации;

• проблема имеет структурный характер и, соответственно, может быть решена при изменении структуры организации;

• проблема носит параметрический характер, если она может быть устранена изменением только параметров **организации.**

Первый тип управленческой проблемы (возможная) необходимо обнаружить и раскрыть. Второй (кризисная) и третий (рутинная) проявляются сами и требуют вмешательства руководителя. Рутинные, т. е. повторяющиеся, проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис — к неструктурированным. Соответственно, для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа; для структурированных — программированные решения, для неструктурированных — ^программированные.

Таким образом, управленческая ситуация — это понятие, используемое для обозначения совокупностей всех внешних и внутренних факторов воздействия, которые определяют условия жизнедеятельности (функционирования, развития) организации (ее подразделений) и организационное поведение работников. В теории организации и управления данное понятие введено и детально разработано сторонниками ситуационного подхода, согласно которому управленческая ситуация — это совокупность условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации. Применительно к организации и управлению иногда устанавливают перечень ситуационных переменных, к числу которых относятся:

• состояние внешней среды;

• уровень технологии;

• тип и свойства управленческого персонала;

• организационные цели;

• тип решаемых управленческих и иных задач;

• управленческая стратегия;

• рыночные и поведенческие «правила игры» и др.

В ряде современных концепций развития организации управленческая ситуация рассматривается как субъективное восприятие людьми и интерпретация перечисленных (или других) выше факторов. В других современных практико-ориемтированных подходах (например, проблемный подход) она иногда понимается как совокупность уникальных управленческих проблем, возникающих в процессе управленческой деятельности организации. При этом проблемы решаются в режиме «здесь и сейчас». В этом случае вопрос типологии управленческих ситуаций как основных решений уникальных проблем становится бессмысленным. Субъективное (индивидуальное или групповое) восприятие, интерпретация, а в конечном счете и

[1] *Пигтижий О. С, Ниимпи л и и.* ... С. 207

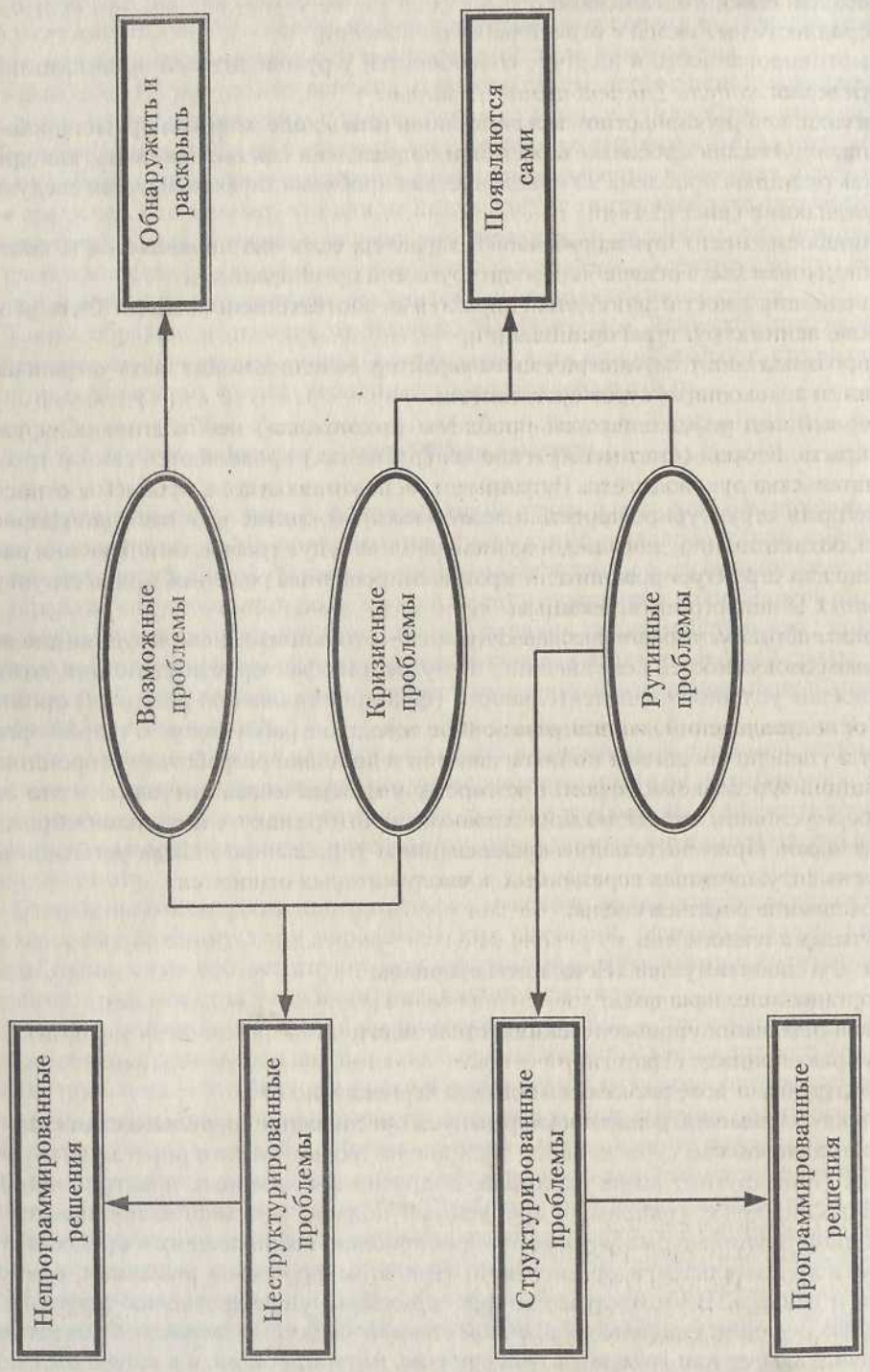


Рис. 11.17. Природа управленческих проблем и решений

конструирование конкретной ситуации выступают Производными от принятой системы значений, индивидуального и коллективного опыта, влияний культурной среды, реализуемых целей.

Лидерская модель Таппеибаума—Шмидта

Ситуативное руководство получило подтверждение в работах Таппепбаума и Шмидта[1]. Они нредлагают, чтобы подчиненным дали большую свободу в следующих ситуациях:

- когда они очень стремятся к независимости в действиях;
- когда они хотят взять па себя ответственность за принятие решений;
- когда они отождествляют свои интересы с целями организации;
- когда они в достаточной степени знающие и квалифицированные, чтобы эффективно заниматься проблемой, а их прошлый опыт отношений способствует появлению ожиданий, что руководство позволит им участовать в процессе управления.

Если эти условия отсутствуют, то самым уместным, как считают менеджеры, стилем управления будет авторитарный. По мерс того как опыт и отношения будут меняться, менеджер может менять спой стиль.

Данная модель называется континуум поведения руководства (Continum of Leadership Behavior). В соответствии с этой моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения, в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его подчиненных и создавшейся ситуации. На рис. 11.18 показан весь спектр выборов меду демократической и авторитарной альтернативами, соответственно, ассоциируемыми с интересом к человеческим отношениям или к работе.

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Другая версия ситуативного подхода к изучению лидерства в организации была разработана Фредом Фидлсром, предложившим первую развернутую ситуационную теорию лидерства[2]. Используя свою известную шкалу измерения (LPC)[3], он выявил переменные, обусловливающие ситуации[4]:

- специфика служебного положения лидера пли отношения «лидер — подчиненный». Данная переменная подразумевает уровень лояльности, проявляемый подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией;
- характер выполняемого задания (степень структурированности задания). Эта переменная подразумевает привычность задания, четкость его формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бсссструктурность.

Структурированность работы (задачи, задания) измеряется посредством следующих составляющих:

---

[1] *Rebert TannenЪnum and Warren H. Smidt.* -sHow to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Bussiness Review, Mars, April, 1958. P. *96.*

[2] *F. E. Fielder.* A Theory of Leadership Effective ness. N. Y.: McGraw - Hili Book Co., 1967.

[3] LPC: Least-Preferred Co-Worker — наименее предпочитаемый работник. *Прим. автора.*

[4] См. подробнее: *Брэддик У.* Указ. соч. С. 295-298;
Виханский О. С, Наумов Л. И. Указ. соч. С. 389-392;
Ыескоч М. Х. и др. Указ. соч. С. 501 -503;
Щербина В. В. Указ. соч. С. 93; 178.

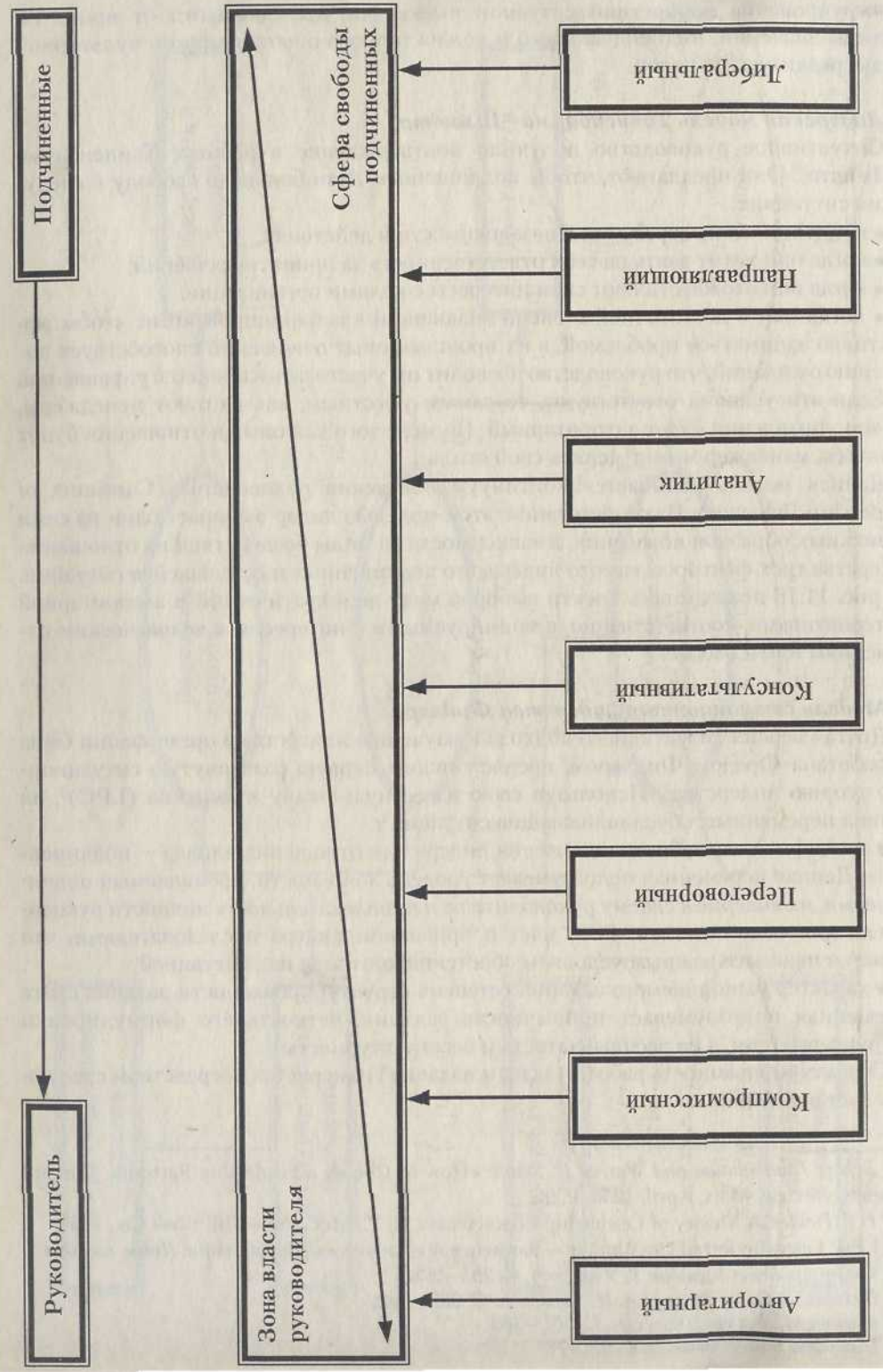


Рис. 11.18. Модель Ташенбаума – Шмидта: континуум лидерского поведения

• ясность цели — степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителями;

• множественность средств по достижению цели — степень возможностей использования различных способов и путей достижения цели;

• обоснованность решения — степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами;

• специфичность решения — степень возможности принятия альтернативных решений.

Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

Должностные полномочия, или должностная власть. Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация. Данная переменная отражает **уровень** формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой **в** организации позиции, в частности достаточность формальной власти, для того чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей. На **основании** двух первых указанных переменных Ф. Фидлер предложил матрицу из восьми условий (октант), для каждого из которых попытался определить спой оптимальный стиль лидерства. На основании третьей переменной они подразделялись на две группы: ориентированные на поддержание человеческих отношений **и** на выполнение задания. В каждом из 16 вариантов предъявлялись свои требования к лидеру.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответстиует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным,- Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой **производительности** и удовлетворенности.

Как показано на рис. 11.19, отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностная власть руководителя может быть сильной или слабой. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или LPC с низким рейтингом, наиболее эффективен ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или LPC с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие. Из восьми потенциальных ситуаций 1 является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность **для** оказания влияния. Б противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована.

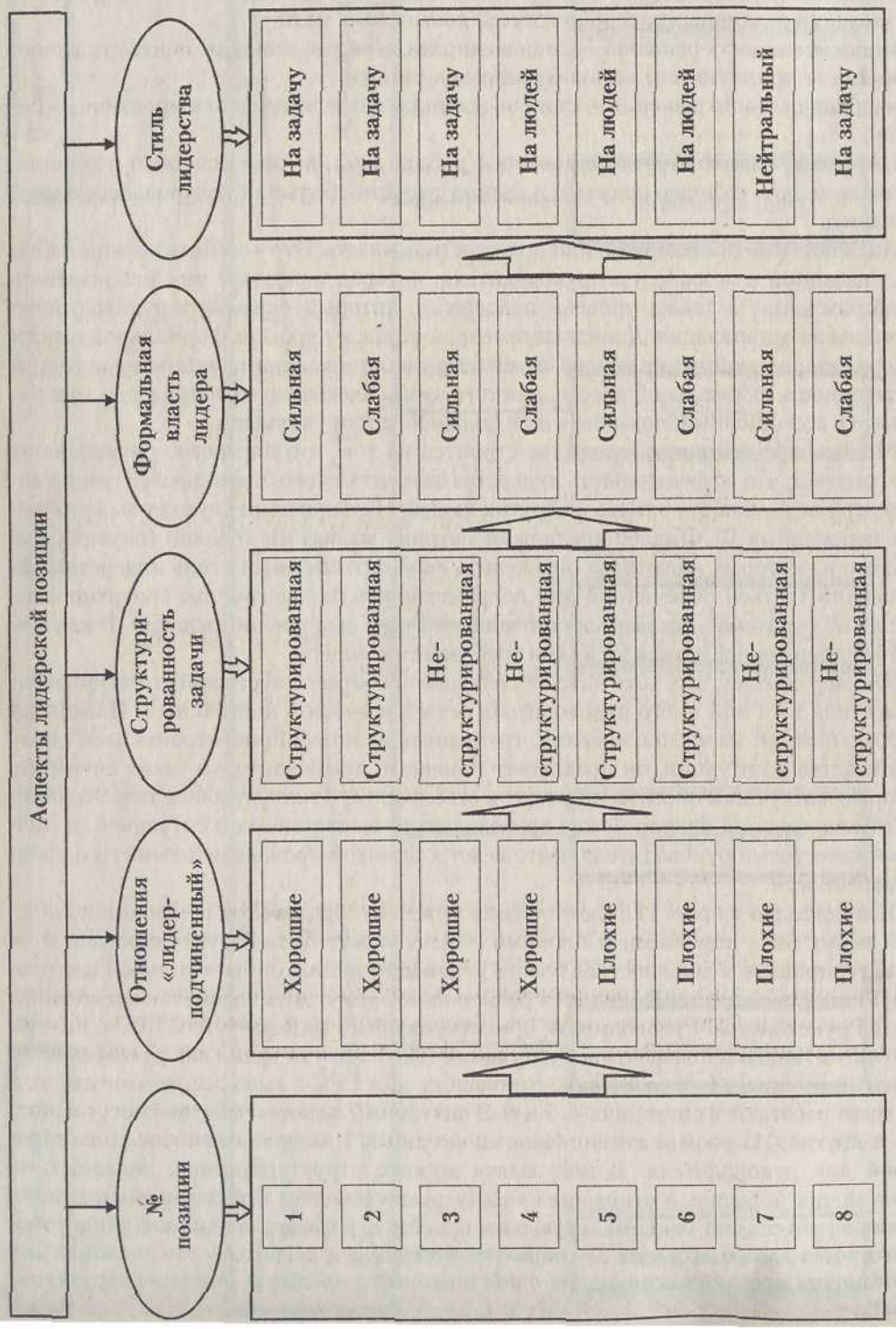


Рис. 11.19. Ситуационная модель лидерства Фидлера

Таким образом, **Фидлер** считает, что руководство, ориентированное на рабочее задание, уместно, когда:

- задание структурировано в высокой степени;
- у руководителя высокая должность;
- взаимоотношения между руководителем и подчиненными хорошие.

Руководство, ориентированное на рабочее задание, также уместно, когда:

- задание не имеет структурной определенности;
- конечные результаты неясны;
- отношения между руководителем и подчиненными плохие.

Руководство, **при** котором большое внимание уделяется взаимоотношениям, уместно там, где:

- задание не имеет структурной определенности;
- у руководителя невысокая должность;
- отношения между руководителем и подчиненными сравнительно хорошие.

Следует заметить, что руководитель заставляет подчиненных работать с помощью власти и что это выступает ключевым фактором в руководстве. Объем полномочий, которыми обладает руководитель, зависит от:

- ресурсов, которыми он обладает, например очарования, знаний, опыта и т. д.;
- степени, в которой эти ресурсы нужны другим;
- возможности предложить эти ресурсы.

Наконец, данная модель предполагает наличие следующих дополнительных факторов, влияющих на стиль руководства:

- личность руководителя и его прошлый опыт;
- большие надежды, возлагаемые на руководство;
- поведение подчиненных может воздействовать на стиль руководства;
- характер самой работы влияет на стиль руководства;
- организационный климат в организации сам по себе имеет сильное влияние на стиль руководства;
- влияние коллег руководителя;
- недостаток времени будет, очевидно, подталкивать к принятию односторонних решений.

Модель Херсея—Блапшарда

В модели П. Херсея (Hersey) и К. Бланшарда (Blanshard K.)[1] за основу выбора стиля лидерства принимается уровень развития группы. При этом задаются две оси, по которым определяется реальный стиль лидерстиа[2]:

Теория жизненных циклов применяется не только к организациям, но и к организационному поведению руководства. Впервые вопрос о закономерности и цикличности развития организаций поставил известный специалист по общей теории систем К. Боулдинг (Boulding K.).

Он отмечал, что все организации проходят несколько фаз от рождения до зрелости и смерти, для каждой из которых характерны свои особенности функционирования.

---

[1] *Hersey P., Blanshhard K. Я.* Management of Organzational Behaviour. Engelwood Cliffs, 1993.

[2] См. подробнее: *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 393-396; *Мескон М. Х. и др.* Указ. соч. С. 505-507; *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 178; 189-191.

Одну из версий теории **жизненных** циклов организации выдвинул сторонник **эмпирического** подхода А. **Чеядлер** (Chandler Л. D.), который связывал изменения в деятельности организации с изменениями в ее взаимоотношениях с внешней средой. Он **выделял** четыре фазы развития организации:

• расширение операций и **накапливание** ресурсов — организация действует по функциональному принципу, автократична;

• рационализация ресурсов — дальнейшее развитие организации происходит лишь тогда, когда появляется потребность в повышении ее эффективности;

• экспанция в сферу новых рынков в целях улучшения использования ресурсов;

• создание новых организационных структур для оптимизации работы и рационализации **планирования. На** последней **стадии** происходит децентрализация системы организации и управления.

Удачной интерпретацией теории жизненных циклов организации является разработанная И. Лдизесом (Adizes I.)[1] концепция развития предпринимательской организации, которая действует в условиях динамичного рынка **и** в которой по мере ее развития повышается степень внутреннего контроля и ослабляется гибкость реагирования на изменения внешней среды." Он выделяет десять универсальных фаз развития **организации,** охватывающих период от ее рождения до смерти:

1) выхаживание — организация существует только в проекте;

2) младенчество — организация начинает функционировать, но еще не имеет формальной системы управления, главный человек в организации — ее создатель;

3) детство — деятельность организации стабилизируется, формальная структура сформирован;];

4) юность — второе рождение организации, предполагается смена лидера, на смену предпринимателю приходит менеджер;

5) расцвет — период, для которого характерны: четкое осознание руководством и персоналом организации институциональных целей, ориентация на цель; наличие ярко выраженной стратегии рассматривается как оптимальное состояние организации;

6} стабильность — период старения организации, в котором внешне сохраняются все черты, характерные для периода расцвета, но исчезает дух предпринимательства и растет дух консерватизма, все в меньшей степени учитываются требования внешней среды;

7) аристократия — организация не ориентирована на цследостижение **и** теряет способность к внутренним инновациям, снижается эффективность ее деятельности;

8) ранняя бюрократия — в организации возникают конфликты, продолжает снижаться эффективность деятельности, реальные проблемы не разрешаются;

9) бюрократия — организация **живет** за счет субсидий, полностью изолирована от требований внешней среды, у нее отсутствует ориентация на целедостижение, основной принцип — выживание ради **выживания;**

10) гибель организации — организация перестает существовать в силу того, что не может быть полезной обществу.

Социальная специфика организации в конечном счете обусловлена сознательной деятельностью людей. Следовательно, делается вывод о способности руководства обеспечивать длительное **существование** организации на стадии расцвета, а это зависит от зрелости исполнителей. Здесь **зрелость** отдельных лиц или групп подразумевает:

[1] *Adizesl.* Lifccycles: How and Why Corporations Die and What to Do about It. N.J., 1988.

• способность нести ответственность за свое поведение;

• желание достигнуть поставленной цели;

• образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Зрелость группы включает две составляющие:

• профессиональная зрелость — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что подчиненный не нуждается в директивах и указаниях;

• психологическая зрелость — составляет желание выполнять работу или мотивированность подчиненного. Высокий уровень этой составляющей у подчиненных не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Согласно авторам данной модели, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы в организации, а скорее — характеристикой конкретной ситуации, т. с., в зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень зрелости. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оцениая стремление **к** достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования **и** опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оцен-

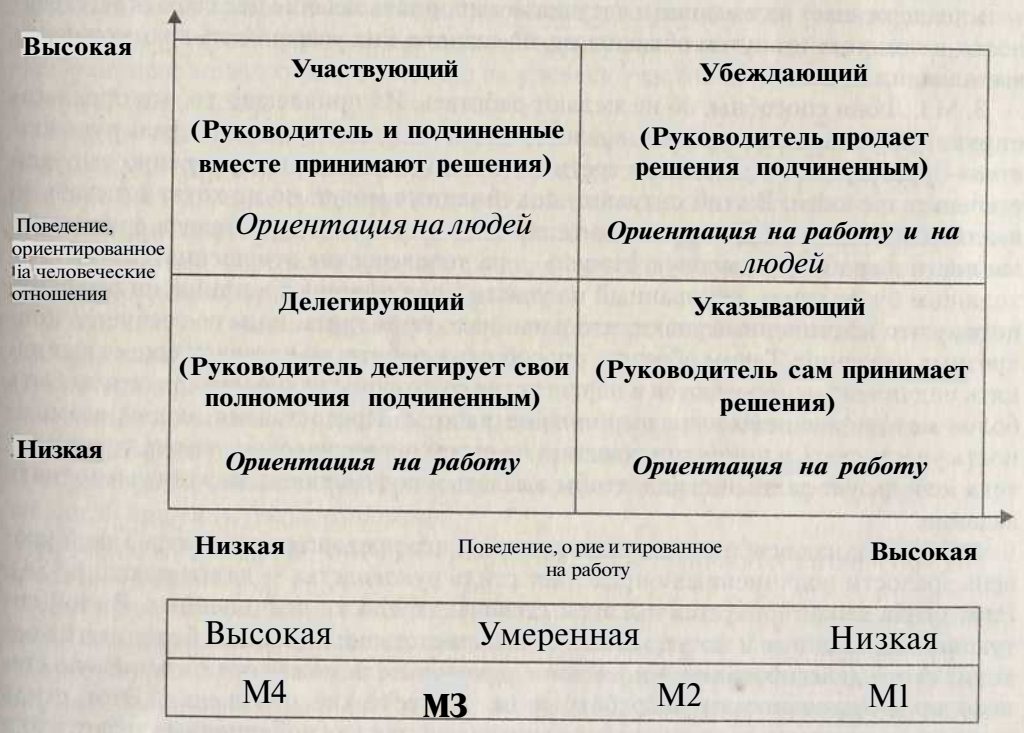


Рис. 11.20. Ситуативная модель руководства Херсея и Бланшарда[1]

[1] Рисунок составлен по; ***Виханский*** *О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 395; *Мескоп М. Х. и др.* Указ. **соч.** С. 506.

ки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы. Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости группы и, соответственно, четыре стиля лидерства (рис. 11.20):

1. М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе. Такой уровень зрелости подчиненных определяет стиль руководства — указывающий (S1). Этот стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на работу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания», и он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. В таком случае лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

2. М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений. Такой уровень зрелости подчиненных определяет стиль руководства — убеждающий (S2). Этот стиль называется «продавать решения» и подразумевает, что стиль руководителя в равной и высокой степени ориентирован и на работу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на работу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность, и помогает им путем объяснения, и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

3. М3. Люди способны, но не желают работать. Их привлекает то, что предлагает руководитель. Такой уровень зрелости подчиненных определяет стиль руководства — участвующий (S3). Этот третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на работу и высокую степень — па человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Таким образом, способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны руководителя, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя людям возможность участвовать в принятии решений на своем иерархическом уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у подчиненных желание выполнять задание.

4. М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер. Такой уровень зрелости подчиненных определяет стиль руководства — делегирующий (S4). Этот стиль характеризуется высокой степенью зрелости подчиненных. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на работу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к работе. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу. Данный стиль руководства способствует развитию творческого подхода к работе.

Как и другие ситуационные модели руководства, модель жизненного цикла Херсея и Бланшарда рекомендует гибкий, адаптивный стиль. Но, как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости подчиненных; упрощенное деление стилей руководства и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель. Данная модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость подчиненных очень разная. Неясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости подчиненных, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры должны своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

Ситуационная модель принятия решений Врума—Йеттона—Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, разработанная Виктором Врумом (Vroom V.), Филиппо Йеттоном (Yetton Ph.) с участием Артура Яго Qago A.)[1].

Данная модель концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Соответственно, лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние па уровень участия подчиненных в решении проблем[2] (рис. 11.21).

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного-единственного верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели эффективность решения определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от:

- качества решения;
- уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения;
- степени срочности решения (фактора времени);
- фактора «стоимость» (потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы);
- фактора «развитие» (выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения).

Для принятия решений в модели, в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных, предлагается использовать пять стилей. Эти стили представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (А1 и АП), затем идет консультативный (С1 и СП) и наконец, завершается полным участием

[1] *Vmm V. and Yeton Ph.* Leadership and Decision Making. Pittsburg; Univ. of Pittsburg Press, 1973;
Vroom V. A New Look at Managerial Decision Making. Organisation Dynamics. Winter, 1973;
Vroom V. andjago Л. G. The New Leadership. Prentice Hall. 1988.

[2] См. подробнее; *Вихпнскип* О. С, *Наумов Л. И.* Указ. соч. С. 400-403;
Мескон М. Х. и др. Указ. соч. С. 507-509.

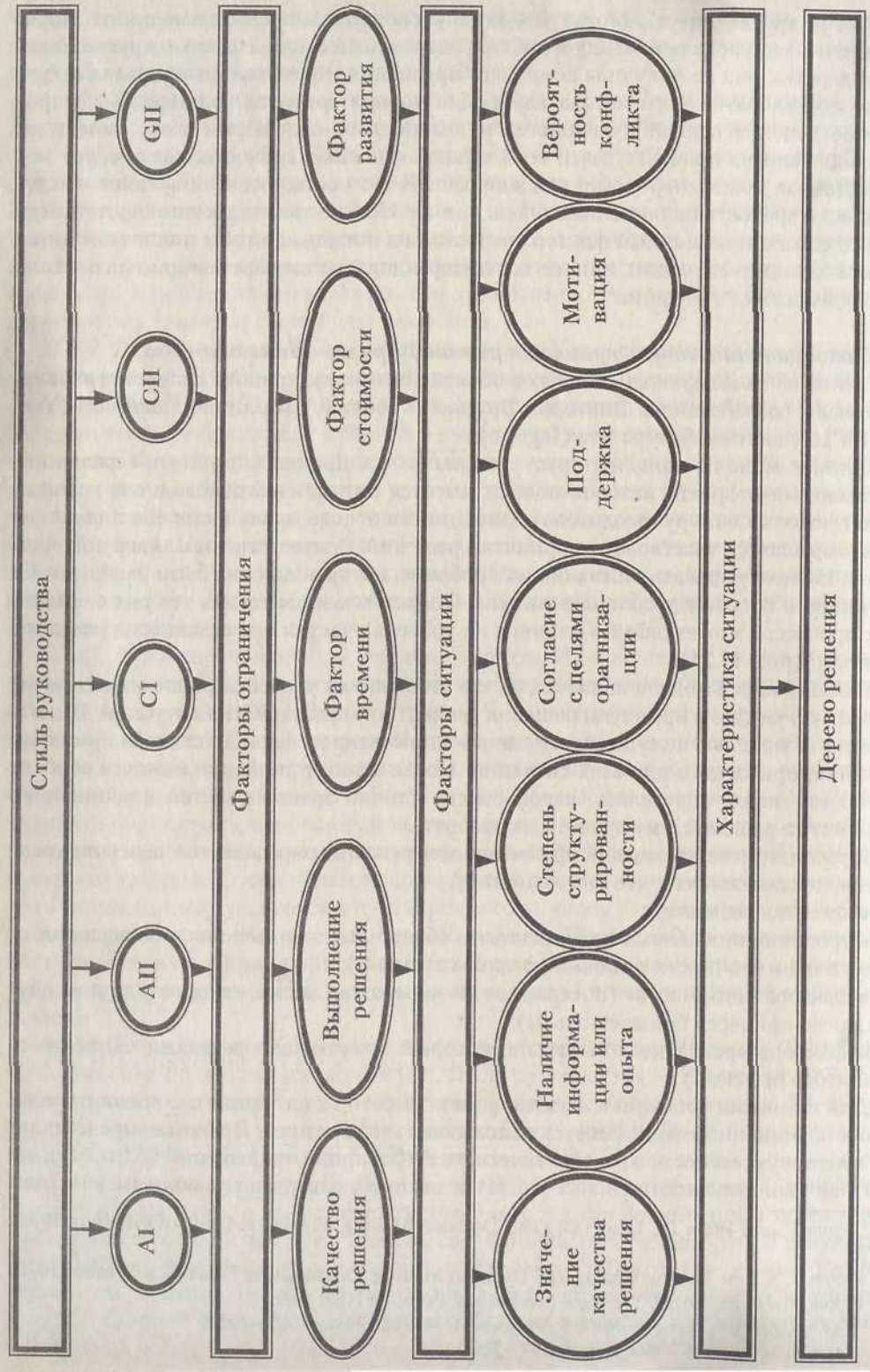


Рис. 11.1. Ситуационная модель

(Gri). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

A1. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

АП. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

С1. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в **группу.** Затем он сам принимает решение, которое может **основывать** на вкладе подчиненных, а может **и** неосновы вать.

СП. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

Gn. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, **координирующего** дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все, для того чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. **Руководитель** не пытается влиять ка группу, с тем чтобы она приняла его решение, и проявляет **готовность** принять и выполнить любое решение, **получившее** поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль (G1). Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля Gn.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, авторы модели разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель*, а также модель дерева решений. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся К качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласных подчиненных:

- значение качества решения;
- **наличие** достаточной информации или оплата у руководителя для принятия качественного решения;
- степень структурированности проблемы;
- значение согласия подчиненных с целями организации их причастности для эффективного выполнения решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных;
- степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при **выборе альтернативы.**

Хотя данная модель отличается от других ситуативных моделей, поскольку ее фокус — на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального **оптимального** метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений. Подобно другим ситуативным теориям, эта модель получила полную меру как поддержки, так **и** критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение. Тем не менее одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она **делает** больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера. Действительно, можег

быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

Модель лидерства «путь—цель»- Хауза—Митчелла

Представления о природе ситуационного лидерства и подготовке лидера к условиям постоянно изменяющейся ситуации получили развитие в работах Р. Хауса (House R. J.) и Т. Митчелл (Mitchall T. R.)[1]. Они предложили оригинальную ситуационную теорию «путь—цель» (рис. 11.22), в которой акцент делается на вариативности способов достижения цели[2].

Модель «путь—цель—лидерством пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. В данном контексте руководитель может повлиять на подчиненных, увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде. Руководитель может влиять па пути и средства достижения целей следующим образом:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание поддержки;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Таким образом, *в* своей основе данная модель базируется на мотинационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями **и** результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивациошюй силы ожиданий, имеющихся у подчиненных. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это **тот,** кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели.

Согласно данной модели, успех лидерства зависит от умения руководителя распределять вознаграждение между подчиненными в зависимости от результатов их деятельности. В рамках этой модели предполагается, что деятельность лидера рассматривается подчиненными как эффективная, если она ведет к удовлетворению их потребностей сейчас или в ближайшей перспективе. При этом предлагаются различные варианты стилей лидера в зависимости от ситуации (рис. 11.23):

1. Направляющий (директивный, инструментальный) стиль — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также, что

[1] *House R.J. and Mitchall T. R.* «path - Goal Theory of Leadership», Journal of Contemporary Bussiness, Autumn, 1974. P. 81-У7.

[2] См. подробнее; *Брэддик У.* Указ. соч. С. 299-303;
ВиханскийО. С, Наумов А. И. Указ. соч. С. 396-398; 399-400;
Мескон М. Х. и др. Указ. соч. С. 503-505;
Щербина В. В. Указ. соч. С. 93-94.

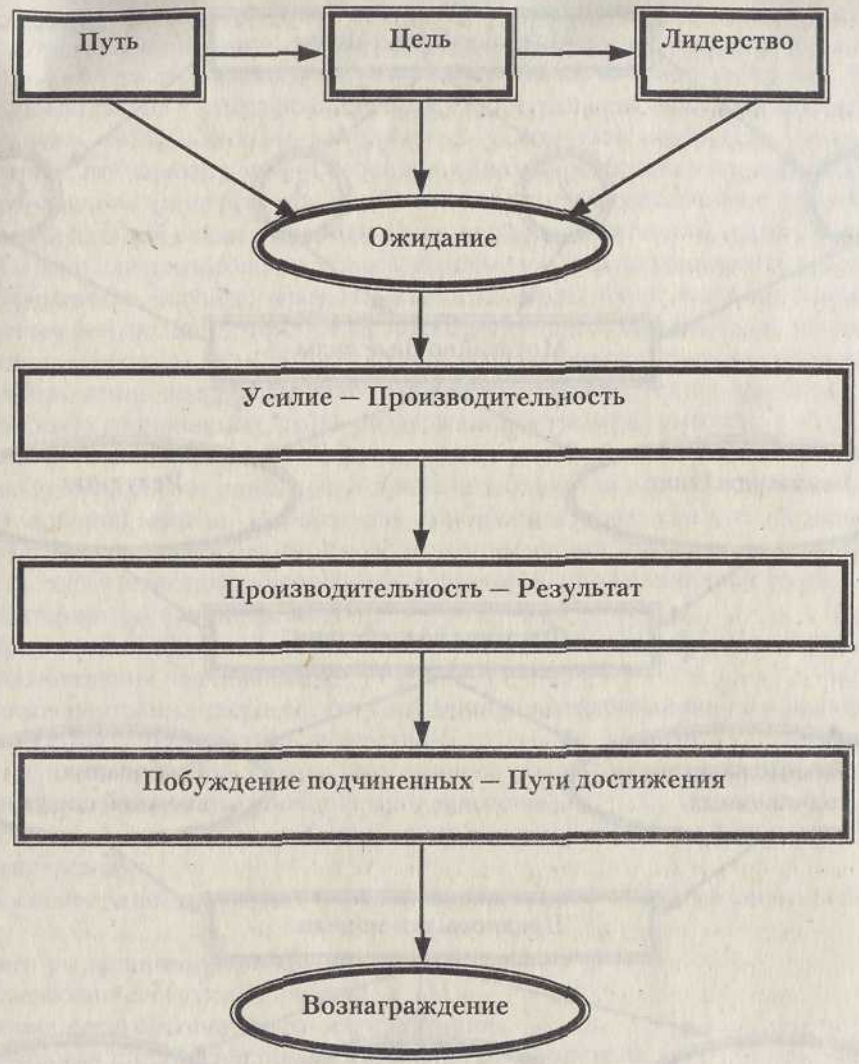


Рис. 11,22. Философия модели Хауза-Митчелл а

и когда от них ожидается. Этот стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

2. Стиль поддержки — большое внимание нуждам **работников** и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными, как с равными. Этот стиль аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения.

3. Стиль, поощряющий участие в принятии управленческих решений (партисипативный), — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении. Этот стиль характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи для принятия решений группой. Сильный акцепт делается на консультации.

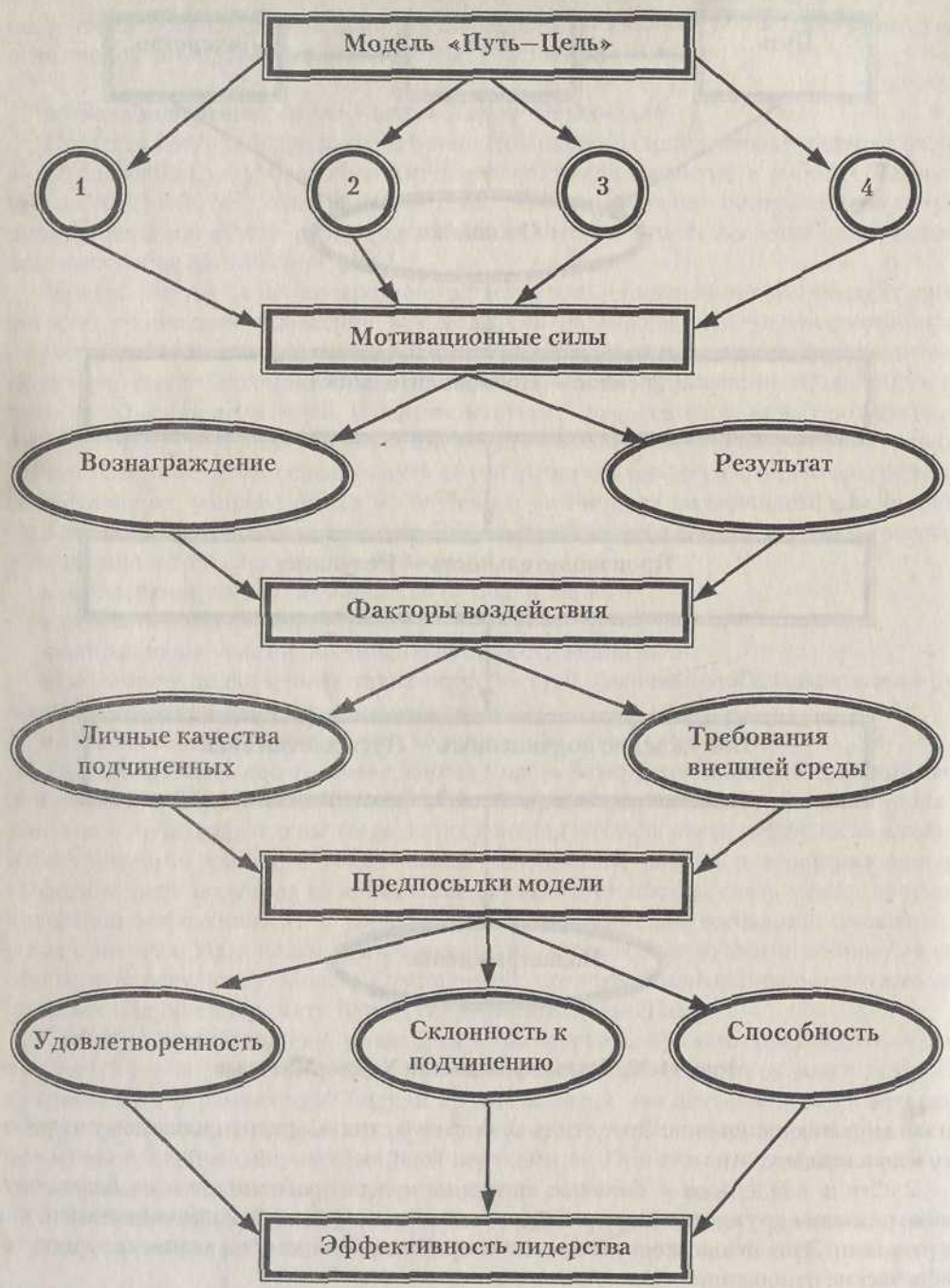


Рис. 11.23. Модель лидерства Хауза—Митчелла

4. Стиль, **ориентированный** на достижение установления напряженных, по притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях п способностях подчиненных достичь высокого **уровня** выполнения работы.

Следовательно, стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому урошпо выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления. В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является направляющий (инструментальный) стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через директивный стиль, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

В отличие от концепции Ф. Фидлера, модель «путь-цель» предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно данной модели, эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации. Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: характеристика подчиненных и факторы организационной среды.

Характеристика подчиненных:

• пера в предопределенность происходящего от действий индивида. Выделяются два типа поведения подчиненных:

• люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями (участвующий стиль лидерства);

• люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами (направляющий стиль лидерства):

• склонность к подчинению (направляющий стиль лидерства или участвующий стиль лидерства);

• способности подчиненных (стиль, ориентированный на достижение или на участие).

Факторы организационной среды:

• содержание и структура работы;

• формальная система власти в организации;

• групповая динамика и нормы поведения руководителя.

Авторы данной модели лидерства предложили несколько равноценных вариантов поведения лидера, стимулирующего деятельность подчиненных:

• ориентирование подчиненных на то, что от их деятельности зависит их должностной рост в организации;

• выплата вознаграждения тем, кто уже достиг высоких показателей в своей деятельности;

» постановка перед подчиненными четких делей **и** формирование их ожидании;

• устранение препятствия на пути достижения цели;

• оказание помощи в виде советов и передачи опыта.

Практическое применение этой модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от конкретной ситуации. Б этой модели, равно и как в других моделях, лидерство в **организации** рассматривается как искусство, которое бесконечно совершенствуется и развивается, как уникальная смесь из служебного положения (или статуса в организационной иерархии) и стиля поведения. При этом следует заметить, что в данной модели не результаты работы **подчи-**

ценного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот — выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

На основе модели Хауза—Митчелла была разработана модель ситуационного лидерства Дж. Стинсона (Stinson J. E.) и Т. Джонсона (Jonson T. W.). Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением или стилем лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь-цель». Эта модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда подчиненные выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик подчиненных, так и характера самой работы, выполняемой ими. Согласно данной модели:

• высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

— работа высоко структурирована, и подчиненные имеют сильную потребность в достижении независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, что им необходимо для выполнения работы;

— работа неструктурирована, и подчиненные не испытывают потребности в достижении независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня;

• низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

— работа высоко структурирована, и подчиненные не испытывают потребности в достижении независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

— работа неструктурирована, и подчиненные имеют сильную потребность в достижении независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

Таким образом, модель убеждает ее пользователей, что характеристика подчиненных (их потребности в достижении независимости и их уровня знаний и опыта) является критической при выборе лидером эффективного стиля.

Другая версия модели ситуационного лидерства принадлежит Джону Эйдеру (Ader J.) — управление, ориентированное на деятельность. Автор данной версии полагает, что три элемента должны быть отнесены к сфере компетенции руководителя; задание, команда и отдельный подчиненный. При этом руководитель играет определенную роль во взаимоотношениях с каждым из этих трех факторов, как показано на рис. 11.24:

• роли, направленные на выполнение заданий:
  • введение;
  • поиски информации;
  • диагностика управленческой проблемы;
  • поиск точек зрения относительно управленческой проблемы;
  • оценка управленческой ситуации;
  • принятие решения;
• командные роли:
  • стимулирование деятельности подчиненных;
  • поддержание порядка в организации;
  • выяснение, подведение итогов;
  • поиски нормативов деятельности и поведения в организации;
• индивидуальная роль:
  • постановка отдельных целей;
  • обратная связь;



Рис. 11.24. Управление, ориентированное на деятельность[1]

  • признание заслуг;
  • советы;
  • обучение.

Управленческая памятка представляет собой простое и полезное руководство, напоминающее менеджерам об их обязанностях в каждой из этих ролей: все они должны выполняться ими, если они хотят успешно работать как руководители.

Наконец, рассмотренные выше традиционные и ситуационные модели лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и ею управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. Однако на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе[2].

• Концепция атрибутивного лидерства: данная концепция опирается на теорию атрибуции[3], объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Этот подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение подчиненных, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.

• Концепция харизматического лидерства: имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке подчиненных приписать лидеру почти магические качества. Харизматиче-

[1] *Брэддик У.* Указ. соч. С. 299.
[2] См. подробнее; *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 404-412.
[3] От лат. atributum — определительный. *Прим. автора.*

ским считается тот лидер, который, в силу своих личностных качеств, способен оказывать глубокое воздействие на подчиненных. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят.

• Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений: понятие преобразующего, или реформаторского, лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует подчиненных путем повышения уровня их сознательного восприятия важности и ценности поставленной цели, представления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью организации, создания атмосферы доверительности и убеждения подчиненных в необходимости саморазвития. Модель преобразующего лидерства предполагает наличие у лидера и подчиненных определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

11.2. ЛИДЕРСТВО В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

11,2.1. Сущность лидерства в рыночной экономике

Как уже отмечено выше, центральным,элементом, лежащим в основе менеджмента, является профессиональный характер управленческой деятельности современной организации в рыночной экономике. Термин «менеджер* (Manager) подразумевает наемных профессиональных управляющих. По сути, это социальная прослойка, играющая заметную роль в обществе. В чем же заключается профессионализм менеджера? Прежде всего — в наличии специальных знаний и навыков в области организации производства и управления, способности к работе с людьми в различных сферах деятельности. Его деятельность (независимо от ранга и сферы деятельности) ориентирована па поиск и рациональное использование ресурсов, обеспечение эффективного и устойчивого развития организации с учетом продолжительной перспективы.

В управленческой теории различают традиционное управление (в том числе высшее) и менеджмент[1]. Так, в корпоративной модели управления менеджеры рассматриваются как представители исполнительной власти в организации, а управленцы (высшее управление) — как представители законодательной власти. В то же время возникновение менеджмента и появление менеджеров обычно связываются с:

• определенным географическим и культурным пространством (страны Запада, прежде всего США);

• определенным периодом в развитии рыночной экономики — становлением индустриального общества, переходом от предпринимательского капитализма к менеджерскому на рубеже X1X-XXвв.

В качестве предпосылок появления менеджера в организации рассматриваются:

• формирование массовых рынков;

• возникновение современных технологий;

• формирование нового типа крупных и сложных многосекционных организаций.

Крупные и сложные организации — это фирмы, совмещающие функции производства и продажи, включающие множество разнородных подразделений, особенностями структур которых являются принципиальное разделение и структурное обособление двух типов управленцев:

[1] *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 98-100, 171-172.

• административных, находящихся в производственных или коммерческих подразделениях и выполняющих функции оперативного управления, — линейные специалисты;

• менеджеров, деятельность которых не связана с оперативным управлением и ориентирована на долгосрочное развитие организации — центр стратегического развития организации.

В управленческой литературе выделяют разные этапы становления менеджмента. Так, по мнению А. Чендлера (Chandler A. D.), можно выделить два таких этапа:

1) примерно с 1850 по 1920 г., когда менеджеры, уже будучи реально примечены к управлению крупными организациями, еще не могли полностью распоряжаться ресурсами организации, а ключевые вопросы управления контролировались собственником;

2) примерно с начала 30-х гг. XX века, когда вся власть в организациях перешла к менеджерам, что радикально изменило логику их управления и структуру.

Следует заметить, что в современной практике США, если взять государственных служащих, то основная масса их состоит из так называемой конкурсной профессиональной службы, должности которой делятся па 18 рангов:

• с 1 по 8-й ранги отведены низшему персоналу (конторские работники, машинистки, стенографистки и т. п.);

• руководящий состав низшего звена (Superisors) занимает, как правило, 9—12-й ранги. Они руководят непосредственно рабочими и другими работниками (не управляющими).

Их напряженная работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой, а временный период для реализации решений достаточно короток;

• руководители среднего звена (Manager) — 13—15-й ранги. Менеджеры этого звена координируют и контролируют работу руководителей низшего звена. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев;

• высшему профессиональному руководству (Excutives) отведены 16—18-й ранги, причем в их число входят и так называемые политические руководители (министры, их заместители, главы агентств, бюро, комиссий). Менеджеры этого звена отвечают за принятие стратегических решений для организации в целом. Их работа не имеет четкого завершения, содержит значительный управленческий риск.

Признание особой роли менеджеров в управлении поставило вопрос об их профессиональном обособлении, специальной подготовке. Профессионализм менеджера заключается прежде всего в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способности работать с людьми в различных сферах.

Раньше считалось, что для управления организацией необязательно быть специалистом в данной отрасли, достаточно знать технологию и технику управления, уметь работать с людьми. В настоящее время в результате развития общественного производства такой подход подвергается критике, так как наемные менеджеры не идентифицируют себя с производством, цели организации не становятся их собственными целями. К тому же их подготовка в школах бизнеса часто не соответствует потребностям производства, а выпускники школ плохо адаптируются к его условиям. В работе[1] приводится небольшой обзор различных точек зрения по поводу целесообразности, практического содержания, принадлежности к определенной области знаний и профессиональной деятельности образовательной специальности «менеджмент»:

[1] См. подробнее: *Короткое Э, М.* Концепция менеджмента. М„ 1998. С, 271-283.

• нет такой специальности «менеджмент», нет и не может быть, потому что менеджмент это инструментарий, потому что менеджер как специалист не имеет своего предмета деятельности в реальной жизни;

• менеджмент — это не специальность, э дополнительная к основной специальности подготовка, которая хотя и осуществляется по экономическим дисциплинам, но базируется на фундаментальном инженерном образовании;

• менеджмент — это специальность, и, конечно, нужная, но главная ее особенность заключается в том, что это специальность смешанного типа;

• менеджмент — это специальность, конечно, требующая фундаментального основания, но возможная только как второе образование;

• специальность «менеджмент» — это не специальность руководящего персонала.

Менеджмент необходимо рассматривать как тип управления, который рождается потребностями либеральной экономики и который имеет вполне определенные характеристики. К последним относятся приоритеты экономическим интересам и процессам, человеческому фактору, гибким организационным формам, профессиональной подготовке менеджеров.

По данным исследований современный руководитель лишь на 15—20% должен быть специалистом в своей отрасли, прежде всего он должен быть организатором, психологом, социологом. Современные предприятия в большей степени нуждаются в специалистах по социотехническим системам, где человек стоит в центре внимания. Однако сущность работы руководителя заключается в превращении внешней задачи организации во внутреннюю цель, затем преобразовании этой цели во внешние задачи для других (подчиненных). Людской ресурс, таким образом, используется как средство достижения целей, решения задач[1].

Исследования подтверждают, что эффективность хозяйствования социально-экономических систем в решающей мере зависит от людей и применяемых критериев мотивирования организации их труда.

При этом формирование адекватных моделей оценок деятельности менеджерога приобретает особую важность. Оценка менеджера должна основываться на следующих четырех принципах[2]; .

• объективность;

• своевременность;

• комплексность;

• результативность.

Принцип объективности заключается в адекватном описании исходных параметров работника. Это главный принцип оценки, он обусловливает обязательность использования научных методов, дающих максимально возможную объективную оценку. Принципы своевременной комплексности и результативности требуют того, чтобы исходные параметры и показатели (оценки), используемые при решении той или иной кадровой задачи, были своевременно и в полном объеме представлены и обязательно использованы. Таким образом, для успешного управления в условиях рыночной экономики, когда каждое предприятие выступает как обособленный субъект, необходим профессионально подготовленный руководитель — менеджер, который должен обладать целым рядом качеств. К людям, относящимся к категории

[1] См. подробнее: *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. Л., 1991. С. 30-46.

[2] *Русинов Ф. М, и др.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М., 1996. С. 296-307.

управленческого персонала, предъявляются специфические требования в отношении их профессиональной компетенции и личностных качеств[1]:

• требования к специальным знаниям и умениям менеджера.

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

1) время все чаще становится решающим фактором успеха;

2) поступающая информация может оказаться неполной и недостоверной;

3) принимаемые решения должны отвечать требованиям ситуации;

4) сама ситуация характеризуется неопределенностью, быстрой сменяемостью;.

5) персонал организации может быть не готов к изменениям.

• требования к человеческим качествам менеджера.

Эта группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с тем, что они достигают целей, воздействуя на труд других людей, работающих в организации. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися но своему статусу и интересам (коллеги, **подчиненные,** руководители, акционеры, потребители, поставщики и т. п.), менеджеры должны имеет специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в **контакт.** Это прежде iscero:

1) высокое чувство долга и преданности делу;

2) честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

3) умение четко выражать свои мысли и убеждать;

4) уважительное и заботливое отношение **к** людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

5) способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Реализация существующих возможностей организации, и вообще ее деятельности часто сопряжена с риском. Этот известный в менеджменте тезис тесно связан с понятием «лидерство» и составляет основу успеха в бизнесе. В самом деле, чтобы добиться успеха, руководители предприятий должны обладать способностью использовать подворачивающиеся возможности. Обычно в тот момент, когда управленческое решение должно быть принято, не все основания для его принятия уже известны. Это значит, что руководитель предприятия должен пойти на риск: ведь решение нужно принимать при неполной информации. Риск в том и состоит, что решение может быть как удачным, так и неблагоприятным для фирмы. В условиях рыночной экономики, таким образом, руководителю нужно сконцентрировать внимание на следующих сторонах дела[2]:

• образовании и подготовке как себя самого, так и управленческого персонала. Профессиональная подготовка — одно из важнейших условий принятия правильного решения. Руководитель должен знать, когда риск оправдан, когда — нет, какова степень риска;

• своей способности понимать других людей и умении сотрудничать с ними. Одними из непременных качеств лидера должны быть честность и умение создать атмосферу доверия;

• понимании целей предприятия и методах их достижения. Готовность идти на риск хотя и должна поощряться, не может выходить за определенные рамки: цели, ответственности и здравого смысла;

[1] **См. подробнее: *Румянцева 3. П,* Общее управление организации if. Теория и** практика. М., 2001. С. 88-91.

[2] Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. Дубна, 1997. С. 41-47.

• способности приспосабливаться к переменам, принимать непопулярные решения;

• установлении оценочных критериев, которые давали бы возможность извлекать уроки из имеющегося опыта.

Таким образом, менеджер должен обладать чувством нового (новаторства), не бояться оправданного риска и проявлять качества предпринимателя. Практика показывает, что наиболее часто предпринимательство менеджеров осуществляется по трем направлениям[1]:

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

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

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

Современная теория управления концентрирует внимание на трех важных вопросах, раскрывающих суть лидерства как феномена социального воздействия[2]:

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

• можно ли влиять на людей преднамеренно, имея в виду достижение специфических целей группы или организации?

• должно ли быть добровольным согласие тех, на кого оказывается возлейстиие?

В слишком многих случаях лидерство в организациях заменено **властью,** и это ограничивает творчество людей. В данном контексте требуется довольно много времени, для того чтобы хорошее образование и опыт работы в демократически ориентированных организациях сделали для людей возможным уверенный политический выбор ради охраны их собственных интересов.

Организация (фирма) и управление — это средства достижения целей, стоящих перед обществом, и обеспечения благосостояния его членов. Динамичный лидер не должен быть непременно специалистом в технических вопросах управления. Организация — это распределение ресурсов и расстановка персонала для достижения поставленной цели с наименьшими трениями и с максимальным удовлетворением как для тех, в чьих интересах работа выполняется, так и для исполнителей[3]. В этой связи Аристотель говорил, что счастье — это созерцание высокоэтичного действия — такого, которое приносит наибольшее благо и наименьший вред наибольшему числу людей. Это высказывание стало известно как правило золотой середины.

Эффективность работы и удовлетворенность исполнителя тесно связаны между собой при любой деятельности. Любое человеческое начинание должно иметь своей целью развитие лучших человеческих существ для жизни в лучшем обществе. Другими словами, речь идет о пажности развития личности для роста производства и благосостояния общества. Наиболее убедительные данные о пользе широкого участия людей в управлении получены Р. Лайкертом в его книге «Человеческая организация* (The Human Organization, 1967). Данные Лайкерта получены па базе больших

[1] См. подробнее: *Румянцева З. П.* Указ. соч. С. 94—99,

[2] *Румянцева З. П.* Указ. соч. С. 97—98.

•' См. подробнее; Лидерство. Указ. соч. С. 19—22.

и сложных промышленных производств. Он, как уже сказано, исследовал проблемы эффективного лидерства и способы рационального управления. Лайкерт рассматривал управление как взаимосвязанный и ситуационный процесс, при котором лидер должен приспосабливаться к ситуации и особенностям поведения людей, которыми управляет. Способность к пониманию специфики поведения подчиненных он считал важнейшим качеством менеджера. Была применена методика перехода от авторитарной к демократической системе принятия решений. Мотивация, коммуникация, постановка цели, контроль и стандарты производительности были основными факторами, на которых отразилось групповое участие в принятии решений.

Демократический подход к управлению организацией привел к росту производительности труда, снижению затрат, уменьшению текучести кадров, увеличению доходов. Лайкерт пришел к выводу, что высокая производительность труда и экономический успех фирмы могут быть достигнуты, только когда организация и ее подразделения, все ее сотрудники видят свою цель в высокой производительности. И такая цель не может быть задана сверху. Нужен механизм, благодаря которому сотрудники могли бы участвовать в выработке самих основополагающих целей.

Следует заметить, что групповое участие или групповое мышление в принятии решений руководителями организации имеет свои недостатки с точки зрения не только процессуальной части процесса разработки решений, но и содержательной части[1]. Групповое мышление определяется как особый феномен, состоящий в том, что члены тесно связанной группы, стремясь прежде всего к групповому единодушию, жертвуют при этом реалистической оценкой действительности и разумным выбором путей действия. Групповое мышление связано с внутригрупповым давлением и приводит к снижению интеллектуальной эффективности. Групповое мышление — это процесс, при котором группа стремится к незрелому консенсусу. Достижение такого консенсуса происходит раньше, чем все данные рассматриваемой ситуации становятся известны.

Предполагается, что при групповом мышлении попытка достичь единодушия вытесняет реалистическое мышление, и давление в пользу присоединения к мнению группы приводит к поведению, обычно группе несвойственному. Члены группы, вовлеченные в групповое мышление, настолько лояльны друг к другу, что это препятствует здравым суждениям, на которые способен каждый член группы по отдельности. Давление в пользу единодушия и лояльности внутри группы вырастает до такого уровня, что оно существенно ослабляет ее эффективность и этические принципы. Ясно, что члены группы, в чьи функции входит принятие решений, должны сохранять непредвзятость, чтобы избежать столь порочного явления, как групповое мышление. Симптомы группового мышления появляются, когда группа начинает поддаваться давлению:

• иллюзия своей неуязвимости;
• коллективные усилия в рассуждениях;
• не подвергаемая сомнениям вера во внутреннюю моральность группы;
• стереотипные взгляды на противников и соперников;
• прямое давление на члена группы, приводящего аргументы против любого принятого группой стереотипа, иллюзии или обязательства;
• внутренняя цензура по отношению к отклонению от группового консенсуса;
• разделяемая всеми иллюзия единодушия;
• появление добровольцев, выполняющих функции «жандармов умов*.

[1] См. подробнее: Лидерство. Указ. соч. С. М2-154.

Группа, которой свойственны эти симптомы, отличается высокой вероятностью принятия решений в режиме группового мышления. Появление перечисленных симптомов, в конце концов приводящих к проявлению тенденций группового мышления, обычно создает существенные проблемы в организации. Один из серьезных дефектов группы состоит в том, что ее члены начинают ценить группу выше, чем те жизненно важные решения, которые они должны принимать. Члены группы намеренно игнорируют факты, противоречащие сложившемуся в группе мнению, чтобы не выглядеть подрывающими единство группы указанием на них.

Многие коммерческие и промышленные организации становятся жертвами **группового** мышления. Существуют свидетельства частого проявления группового мышления в деловом мире, когда информация из внешнего окружения организации игнорируется или отвергается, те, кто внутри организации, не видят и не слышат происходящего **вокруг.**

Групповое мышление возникает в организациях, когда группы отдают приоритет собственным, противоречащим общепринятым нормам, если это ведет к благам для их организации; это, в свою очередь, поощряет сотрудников организации к совершению или поддержке неэтичных действий. Групповое мышление появляется в организациях и группах, сознательно идущих на неэтичные поступки, когда группа сплочена, когда ее лидер защищает неэтичные решения или идеи и когда группа не имеет внутреннего контроля, обеспечивающего этичное поведение. В значительной мере способствует принятию неэтичных решений стремление членов группы добиться одобрения со стороны других ее членов и лидера. В таких ситуациях группа идет на неэтичные действия и отвергает любое мнение, не совпадающее с целями группы и ее лидера. Еще одним первичным симптомом группового мышления является избегание необходимости защищать свою позицию. Это случается, когда лидер группы получает социальную поддержку от своих советников, соглашающихся с его мнением и участвующих **в** нахождении доводов, оправдывающих самые сомнительные решения.

Не всем сплоченным группам в составе организации свойственно групповое мышление, хотя многие могут проявлять его симптомы время от времени. Группы, члены которых склонны к критическим оценкам и отличаются высокой компетентностью, в которых роли четко распределены, обычно не становятся жертвами группового мышления. Существуют определенные стратегии, которые могут быть использованы для предотвращения влияния группового мышления на процесс принятия решений малой группой:

• один из таких путей — обеспечение лидером получения всей доступной информации по обсуждаемой проблеме от всех членов группы. Лидер **группы,** определяющий политику, с самого начала должен отвести каждому члену группы функцию критической оценки и поощрять высказывание сомнений и возражений. Лидер не нуждается в окружении людей, которые **всегда** говорят ему «да», Содержащая критические высказывания обратная связь может предотвратить случаи, подобные описанным выше;

• другой путь избежать влияния группового мышления при принятии решений — сохранение лидером беспристрастности. Лидер, представляя группе задачу планирования политики, должен проявлять непредвзятость, а не высказывать свои предпочтения и ожидания. Такая практика предусматривает сведение лидером своих высказываний к беспристрастному изложению стоящих перед группой проблем и перечислению имеющихся ресурсов, без выражений предпочтения тому или иному решению.

11.2.2. Лидерство и эффективность менеджмента организации

О повышении внутренней эффективности можно говорить как о насущной задаче всякой организации, стремящейся быть пысокорезультативной. Внутренне эффективная организация всегда будет значительно опережать своих конкурентов в завоевании сердец покупателей, и, значит, победа в конкурентной борьбе (разумеется, борьбе цивилизованными методами) будет оставаться за ней. Поэтому задача менеджмента — выявить основную причину, препятствующую повышению внутренней эффективности организации, и найти пути ее устранения[1].

Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. Наиболее важными считаются цели увеличения объема продаж, прибыли и доли па рынке. Самый распространенный критерий роста фирмы — показатель максимизации объема продаж, поскольку он отвечает разным устремлениям: для потребителей означает повышение уровня удовлетворения их запросов, для руководства компании — повышение корпоративной доли рынка и престижа, для менеджеров и рабочих — увеличение количества должностей для служебного продвижения, рабочих мест и заработков. В то же время применение анализируемого критерия эффективности предполагает наличие обширной информации о характере кривой спроса на продукцию фирмы в длительной перспективе. Само понятие «длительная кривая спроса» теоретически не бесспорно в том смысле, что требует «замораживания* многих переменных на долгосрочный период.

Более реалистичным критерием роста фирмы считается максимизация темпов продаж, поставленных в соответствие двум переменным — инвестициям и прибыли. Использование в модели этих переменных как независимых объясняется тем, что инвестиции формируются как из прибыли, так и *в* порядке внешнего финансирования. При этом их объем зависит частично от размера удержанных прибылей и косвенно — от выплаченных акционерам дивидендов. Величина последних влияет на репутацию фирмы и возможность привлечения заемного капитала па финансовых рынках. Максимизация темпов роста продаж в ближайшей перспективе может привести к более низкой норме прибыли, но в долгосрочном плане она обычно обеспечивает больший объем прибыли, чем при ее краткосрочной максимизации.

Другой модификацией критерия успешности достижения собственных целей фирмы служит максимизация темпов роста ее реальных актинов, то есть собственного капитала. При этом в модель вводится ограничение па рыночную и балансовую стоимость акционерного капитала, а в знаменателе — стоимость собственного капитала по балансовой оценке. Если данное отношение слишком низкое, это служит сигналом опасности поглощения или присоединения корпорации к фирме-«агрессору»[2].

Для изучения внутренней эффективности организации, безусловно, любой предлагаемый анализ должен выдвигать на первое место структурные .элементы организации, которые обеспечивают ее выживание в процессе отбора факторов изменений и выявляют факторы эффективности.

---

[1] См. **подробнее:** *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента **в** XXI веке М., 2000. С. 103-130; *Менар К.* Экономика организаций. М., 1996. С. 127—149:
***КарлофБ., ведерберг* С..Вызов лидеров. М,** 1996. С. 152-197;
ЛафтаДж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999. С. 240-299.

[2] *Архипов В.* Стратегическая эффективность управленческих решении // Проблемы теории и практики управления. 1Э!)6. *И»* 5.

В работе[1] автор пытается сформулировать необходимые критерии и на их основе описать суть модели внутренней эффективности организации. В этой модели организация представляет собой **прежде** всего систему, причем систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, часть которых отражает ее формальную сторону, часть — неформальную. Наемные работники как ассоциированная группа людей в рамках формальной организационной структуры олицетворяют собой неформальную сторону этой структуры, иначе говоря, неформальную подсистему. При этом эффективное управление организациями как системами возможно только при наличии эффективных систем управления.

«Главный удар следует направить против систем, с помощью которых регулируется **и** контролируется деятельность. После этого необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно приводить эти крайне важные системы в соответствие с постоянно изменяющимися **условиями».** Если система управления не позволяет эффективно координировать движение всех составных частей **организационной** системы, то более чем очевидно, что сама эта система является неэффективной, что в ней кроется какой-то дефект. Конфликт между формальной организацией как ассоциированной группой людей — конфликт, который прочно укоренился в сфере производственных отношений, ясно свидетельствует о том, что «дефектом» в существующих системах управления является именно отсутствие правильного формального подхода к человеку как наиболее важному ресурсу организаций. Таким образом, налицо насущная необходимость в построении целостной эффективной системы управления, которая бы позволила устранить конфликт между формальной **и** неформальной сторонами организации.

Для гармоничного функционирования организации как сложной системы, состоящей в общем смысле из оборудования и людей, требуется эффективный способ управления теми **и** другими в любой из производственных ситуаций. Такой способ может иметь место только в рамках эффективной системы управления. А если учесть, что внутренняя **эффективность** организации всецело зависит от уровня совокупной производительности труда, то говорить о возможности создания эффективной организации можно лишь при наличии действенных механизмов повышения производительности. Повышение индивидуальной производительности труда должно обеспечиваться четко и бесперебойно **функционирующим** механизмом мотивации. Реальные шансы на рост производительности организационно-технических средств кроются прежде псего в использовании методов научной **организации** труда и в высокой степени производственно-технологической оснащенности организации. Отсюда вытекает необходимость строить эффективное управление организацией в целом на основе двух названных механизмов.

С учетом двойственной природы производительности под «системой управления организацией в целом» следует понимать наличие двух взаимосвязанных подсистем: системы управления персоналом организации и системы управления организационно-техническими средствами. Эффективная система управления персоналом должна функционировать по «законами эффективной мотивации, *в* то время как эффективная система управления организационно-техническими средствами — по «законам» эффективной организации труда с учетом горизонтального **и** вертикального его разделения и на основе используемых производственных технологий.

Одновременность функционирования двух названных систем управления приводит к композиционной зависимости уровня эффективности системы управления организацией в целом от уровня эффективности управления персоналом и от уровня эффективности управления организационно-техническими средствами. Взаимосвязь двух составляющих общей системы управления организацией для наглядности представим следующей формулой.

[1] *Бовыкип В. И.* Новый менеджмент. М., 1997. С. 119—134.

В работе[1] вводится другой подход к изучению проблемы эффективности менеджмент;! организации в целом. Этот подход можно иллюстрировать следующим образом:

Внешняя эффективность **x** **Внутренняя** эффективность **x** Люди **в развитии** = Постоянно высокие достижения

Согласно этому подходу, внутренняя эффективность организации есть не что иное, как управление ресурсами. Под ресурсами понимается сочетание затрат и капитала. При этом предмет экономики в узком смысле имеет отношение к рациональному использованию ресурсов. Экономика помогает бизнесменам подсчитывать свои убытки и прибыли, составлять балансовые счета. В широком смысле эта дисциплина стала охватывать процессы воспроизводства доходов, а также маркетинг и некоторые аспекты функции развития. В качестве исходной позиции рассмотрим диаграмму полезности (рис. **11.25):**

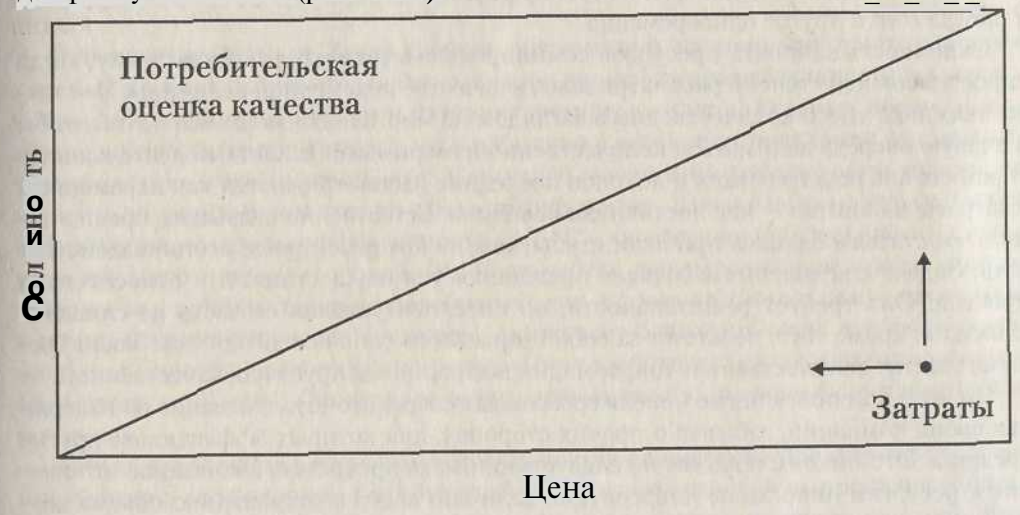


Рис. 11,25. Диаграмма полезности[2]

В ситуации, представленной точкой на диаграмме, зачастую рентабельность неудовлетворительна, и и некотором смысле размыта капитальная основа. В такой ситуации самое эффективное поведение заключается в традиционной работе с ресурсной базой. Перемещение влево на графике показывает снижение цены и рост конкурентоспособности. Такой тип поведения обычно ассоциируется с промышленными предприятиями, но в достаточной степени характерен и для сферы услуг. Консультативная фирма, услуги которой не покупают по предложенным ценам, вы-

[1] *Карлоф Б. и др.* Указ. соч. С. 32.
[2] *Карлоф Б. и др.* Указ. соч. С. 153.

нуждена изменить структуру затрат, например уровень заработной платы, **и** снизить цены для восстановления конкурентоспособности.

В определенном смысле низкая конкурентоспособность ведет к кризису. **Поведение** в период кризиса (трудной ситуации, возникшей из-за нарушения важных функций) **является реактивным,** то есть меры предпринимаются тогда, когда становится очевидной их необходимость для выживания компании. Организация в подобной ситуации не может развиваться, если не выйдет из такого затруднительного положения. Предположение, что только путем нового предложения на рынке удастся обеспечить выживание, будь оно кратко- или долгосрочное, нереально.

При низкой рентабельности коммерсанты обычно пытаются расширить производство. Вместо этого экономисты в периуга очередь пытаются воздействовать на прибыль через затраты и на баланс через связывание капитала **и** финансирования для улучшения ситуации. Однако ответа на вопрос, что правильно, не существует. В истории были эпохи, когда точка зрения экономистов имела перевес и доминировало сокращение ресурсов. И **наоборот,** когда преобладала точка зрения предпринимателей, предпочитавших расширять новые вложения. Одно из самых больших проявлений искусства руководить — определение ситуаций, когда необходимы сдерживание **и** управление ресурсами, а когда лучше всего увеличить вложение. Определение хорошего предпринимательства — способность принять правильное решение и использовать как рыночную эффективность, так и управление ресурсами, а иногда **и** то и другое одновременно.

Склонность начинать с ресурсов доминировала в технократическую эпоху, когда спрос в меньшей степени рассматривался в качестве переменной величины. Это также связано с чисто количественным взглядом па мир, заключающимся в том, чтобы в первую очередь заниматься количественно измеримыми аспектами деятельности. В рамках анализа издержек и доходов последние рассматриваются как переменная, а затраты и капитал — как постоянная величина. Естественно оказывать предпочтение тем статьям баланса прибыли и убытков, на которые проще всего воздействовать. Задача сокращения издержек представляется осуществимой и относительно простой. Она требует решительности, но интеллектуальная ее часть не слишком сложна и, кроме того, не влечет за собой серьезного финансового риска. Закон Грешема гласит: количественная информация всегда превалирует над качественной.

По этой причине многие менеджеры спешат сосредоточить внимание на издержках своих компаний, забывая о прочих сторонах, **для** которых эффективнее другие средства. Это никоим образом не следует понимать превратно. Экономное отношение к ресурсам никогда не повредит, но если оно ведет к сокращению объема деятельности, вопрос ресурсов становится стратегическим и требует особых **размышлений.** Регулирование уровня издержек, в частности, путем последовательного их сокращения в **сочетании** с ориентированным на развитие лидерством, например, в 70-х и 80-х гг. в Швеции привело к тому, что внимание было сосредоточено на других областях развития компаний. Все это тем более важно для отражения значимости рационализации ресурсов.

Можно выделить два вида процесса управления ресурсами:

• структурное регулирование ресурсов означает снижение объема деятельности в форме сокращения затрат и структур капитала, что снижает возможности осуществлять поставки и, следовательно, долго на рынке. Массовые увольнения или сокращения объема товарного капитала необязательно .имеют структурный характер, они могут быть вызваны значительным запаздыванием руководства в принятии мер по регулированию использования ресурсов, что и приводит к слишком резкому и

быстрому их осуществлению. Структурный аспект регулирования затрагивает не столько его масштабы, сколько производственные мощности организации и ее долю на рынке;

• постоянное регулирование ресурсов означает оперативный контроль использования тех ресурсов, которые направляются для выполнения определенной работы. Промедление с приведением ресурсов в соответствие с обстоятельствами в течение длительного времени может потребовать более серьезных мер необязательно структурного характера. Безусловно, это влияет на производительность труда в организации. Опыт показывает, что в период растущего спроса проявляется невнимание к проблеме повышения производительности. Особенно это касается государственного сектора и других организаций с относительно заданным спросом.

Делегирование ответственности за результаты деятельности в организации, то есть децентрализация, имеет существенный недостаток, а именно — снижает специализацию производства. Дизайн, маркетинг или ведение учета членов рассредоточены по нескольким подразделениям, вместо того чтобы вестись одним подразделением. Согласно Тейлору, Файолю и Веберу, это серьезный аргумент в пользу создания традиционной бюрократической иерархической **структуры** в организации. В противовес этому опыт последних лет показывает, что децентрализованная организация дает преимущество приобщения все большего числа людей к идеям рыночной эффективности, получения доходов и использования ресурсов в форме затрат и капитала.

Основные выгоды от раздробления организации на меньшие части сводятся к приближению к потребителю и повышению личной заинтересованности в деятельности. Даже если это приведет **к** удвоению ресурсов, опыт показывает весьма высокую вероятность компенсировать их с избытком в результате появления у людей желания достичь чего-то заметного. Серьезное улучшение работы организации не может быть результатом только администрирования. За счет него можно добиться ежегодного повышения эффективности до 7—8%, но несравненно большего — благодаря желанию и энергии людей. В общих чертах децентрализация может способствовать как приближению к потребителю, так и более внимательному отношению к использованию ресурсов. Последнее происходит благодаря тому, что люди понимают, как способы распоряжения ресурсами воздействуют на создаваемую ими добавленную стоимость. Отчетливее видны преимущества превышения доходов над затратами.

Аспект управления ресурсами, который нельзя измерить количественно, — преимущественно волюнтаризм (волюнтаризм — философская школа, придающая большое значение силе свободной воли), имеющий решающее значение для того духа предпринимательства, который снова и снова доказывает, что плюсы крупного производства — это еще **не** все. Технократу этого не **понять,** поскольку логическая рациональность легко доказывает недостатки разделения деятельности там, где заметны выгоды крупного производства. Сейчас преимущества одновременного учета издержек и доходов признаются все в большей мере, несмотря на его противоречие с обычной рациональностью.

Хотя диаграмма Дюпона несколько устарела, тем не менее она дает хорошее представление о том, как взаимодействие доходов, затрат и капитала влияет на получение прибыли. Однако эта диаграмма применима не для всех типов деятельности, и многим это может показаться банальным, поскольку соответствует устоявшимся знаниям. Эта модель не учитывает возрастающего значения знаний и поэтому применима только для тех компаний, чей успех измеряется прибылью на капитал.

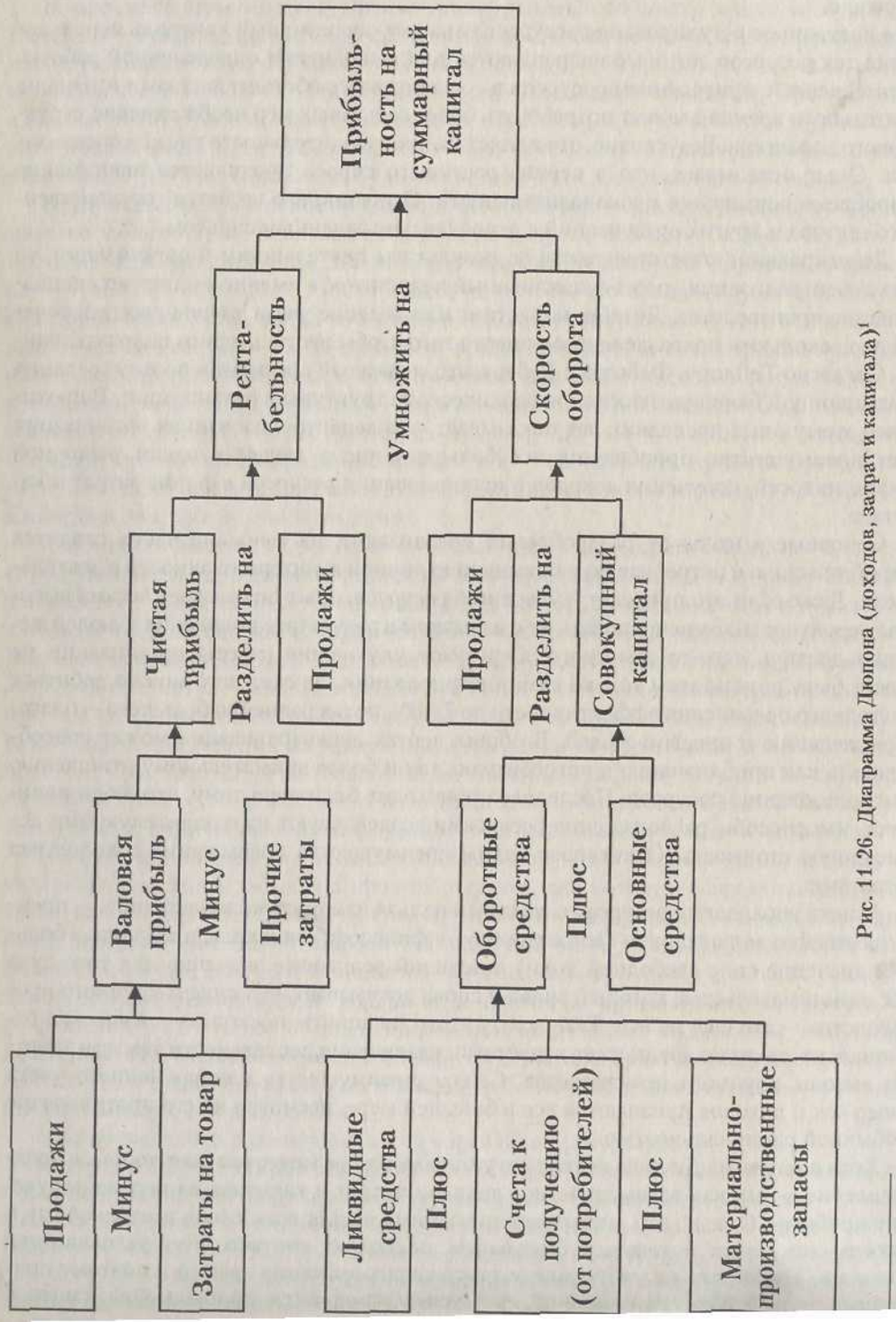


Рис. 11.26. Диаграмма Дюпона (доходов, затрат и капитала)[1]

[1] *Карлоф Б. и др.* Указ. соч. С. 153.

Диаграмма (рис. 11.26) была разработана Дюпоном в связи с созданием бюджетной и расчетной систем. Цель предприятия — получить прибыль на суммарный капитал.

В верхней части рис. 11.25 мы видим стоимость продаж и затрат на проданные товары. В свою очередь эти две величины могут быть разделены, например, на количество проданных товаров и доход с проданной единицы. Затраты на проданные товары могут быть раздроблены многочисленными способами. Однако здесь подчеркивается значение той части добавленной стоимости, которую составляют закупки. Со снижением степени вертикальной интеграции в обрабатывающей промышленности закупки составляют возрастающую роль добавленной стоимости. Внутрифирменные операции заменяются рыночными сделками в связи с преимуществами специализации как развития, так и производства. Поэтому закупка приобретает все большую значимость, что, в частности, предъявляет повышенные требования к скорости оборота капитала.

Подобно тому, как стоимость продаж зависит от рыночной эффективности, затраты на проданные товары зависят от затратных позиций, среди которых многократные закупки — худшая позиция относительно других. Разница — это валовая прибыль, из которой вычитаются прочие затраты. В последние входят, например, затраты на администрацию, маркетинг и исследовательские работы, Разница между валовой прибылью и прочими затратами составляет чистую прибыль предприятия, которая, будучи разделенной на продажи, называется рентабельностью.

В нижней части рис. 11.26 оборотные средства включают оборотные ликвидные средства, счета к получению от потребителей и запасы. Основные средства состоят из оборудования и зданий. Их сумма — совокупный капитал, составляющий знаменатель формулы рентабельности. Если верхняя часть диаграммы представляет собой баланс прибылей, то нижняя — баланс капитала. Однако они ничего не говорят о финансировании, то есть о балансе задолженности. Если стоимость продаж разделить па суммарный капитал, то мы получим скорость оборота капитала, являющуюся одним из важнейших показателей в обрабатывающей промышленности. Рентабельность, умноженная на скорость оборота капитала, показывает прибыль на суммарный капитал. Однако это необязательно, поскольку чистую прибыль можно с таким же эффектом разделить на суммарный капитал.

Диаграмма не содержит информации о соотношении прибыли на собственный капитал и прибыли на суммарный капитал. Соотношение отражает так называемый «эффект рычага», знание которого проявилось в последнее десятилетие. Вкратце «эффект рычага» можно определить так: финансирование за счет внешнего капитала с уровнем процента ниже рентабельности деятельности приводит к заметному росту прибыли на собственный капитал. Прибыльная деятельность, ведущая к сокращению финансирования через займы, приводит к парадоксальному эффекту: уменьшению прибыли на собственный капитал.

Лидер, желающий управлять компанией через ресурсы, должен, естественно, развивать структуру независимо от того, что это — постоянная рационализация или экстраординарные временные меры. Существует много версий диаграммы Дюпона. В данном случае она служит общим введением в анализ затрат и доходов. В дальнейшем приводится пример исследования положения предприятия по относительным издержкам для оценки управления ресурсами, в сравнении с конкурентами. Опыт управления капиталом исходил из развития трех различных направлений, соответствующих меняющейся природе капитала, а именно;

- задолженности покупателей — управление денежной наличностью;

• товарного капитала.

Что касается рыночной эффективности, то любая организационная деятельность нуждается в рынке, то есть совокупности потребителей. Для удовлетворения имеющихся потребностей создается организация, состоящая из лидеров и «ведомых» и имеющая **капитал в** различных формах. Неумение приспособить организацию, людей, технологию к изменениям в структуре спроса — важнейшая причина трудностей, возникающих у компаний, и поиска **обновленной** идеологической основы (видение, концепция бизнеса или деятельности; стратегия; цель и уровень амбиций; отношение к людям).

Когда потребитель **воспринимается** абстрактно, например как сегмент рынка, трудно поставить себя на его место. В этом случае стремление предоставить качественную услугу обращено внутрь организации, к людям в ближайшем окружении. Их присутствие рассматривается как нечто должное, и деятельность внутри организации процветает, потому что охватывает сотрудников той же компании. Когда речь идет о рыночной (внешней) эффективности, имеется в виду, как уже сказано выше, насколько полно удовлетворяются запросы потребителей, по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения. Потребители могут, например, выбрать предлагаемый конкурентом **аналогичный** товар, то есть иной товар, удовлетворяющий ту же потребность. Поэтому изучение конкурентных позиций — важная часть **анализа,** необходимого для определения рыночной эффективности.

Существует тесная взаимосвязь **между** идеологической основой и рыночной эффективностью. Она заключается в том, что концептуальная основа исходит из потребностей рынка. Опыт последнего десятилетия показывает, что эта простая взаимосвязь была недооценена. Недооценка привела к накоплению ресурсов, которые не были нужны потребителям. В свою очередь это снизило конкурентоспособность компании и повлекло за собой критический пересмотр концепции бизнеса и ресурсов.

Другой способ приблизиться к постановке вопроса о приспособлении ресурсов к потребностям — исходить из склонности к переменам. После того как люди и ресурсы соединяются в организацию для удовлетворения некоторых потребностей, в ней постепенно накапливается инерция, порождающая сопротивление переменам. Поэтому процесс перемен становится условием выживания организаций. Вклад «агентов» перемен состоит в создании дополнительной энергии, которая требуется для выведения организации из неэффективного состояния равновесия. Кризисная ситуация сопутствует перезрелой, неэффективной организации. Она делает очевидным для **большинства,** что следование нынешним курсом может привести к гибели организации. В свою очередь это создает спрос на активное стратегическое лидерство. Активный лидер обладает предвидением, то есть способностью выявить потребность в переменах, до того как кризис поразит организацию. Слово «активный* в данном контексте противоположно по значению термину «реактивный*, означающему активность вдогонку, то есть она проявляется тогда, когда кризисная ситуация уже возникла, а не до этого.

Понятие «рыночная ориентация» указывает на исходную позицию — запросы потребителя (будь то конечные потребители или дистрибьюторы). При этом такая ориентация имеет исключительно большое значение при принятии решений по инвестированию и при создании организации. Однако после этого снижается гибкость организации и заметно сокращаются реальные возможности ориентации на потребности потребителей. И вероятно, что организация сосредоточит свое внимание на борьбе с конкурентами, безусловно, существуют ситуации, когда йорьба с конкурентами — главная ЗЭПаЧЯ ОjTH?Hfn ТЛКИР ГИТиЯТШИ JIAIIWITLT СППОГГ^Я ИГКПШи^нпри П7та

здоровой организации. Напротив, деятельность должна быть сфокусирована на высокой оценке, данной потребителями. Организация будет эффективно использовать ресурсы и создаст оптимальную структуру, если будет добиваться расположения потребителей, а не сосредоточиваться на борьбе с конкурентами как на главной проблеме. Если в центре внимания окажется конкурент, то потребители будут низведены до положения трофея.

В процессе деятельности центр внимания часто перемещается с потребностей потребителей на ресурсы собственной организации в форме капитала, затрат и людей. В период длительного избыточного спроса весьма охотно забывают о потребителях, которые зачастую рассматриваются как статистическая группа. В худшем случае изменение взгляда на потребителей приводит к тому, что их роль низводится до потенциала внутренней рационализации, которым управляют с помощью платы за обслуживание, меньших размеров покупок, систем скидок и бонусов, выгодных и удобных самой организации.

В то же время руководство предприятия обычно постепенно технократизируется, то есть имеет тенденцию односторонне сосредоточиваться на затратах и капитале и игнорировать человеческие аспекты, что относится к потребителям и к сотрудникам собственной организации. Часто это приводит к настолько полному сосредоточению на затратах и капитале, что программы повышения прибыльности концентрируются на рационализации ресурсов. Маркетинг все больше «механизируется», и руководители редко или вообще никогда не встречаются с потребителями. Это создает менталитет, характерный для всех систем, ориентирующихся на власть и план. Например, «Форд» после кризиса начала 80-х гг. переориентировался с массового производства на более подходящее к европейскому подходу сегментации и дифференциации предложения, в то же самое время «Дженерал моторе» сконцентрировалась на рационализации производства и ценовой конкуренции с японцами. Проект «Сатурн» стал символом гигантской инвестиционной программы «Дженерал моторе», нацеленной на борьбу с японскими конкурентами. Как это все связано с рыночной эффективностью и потребностями потребителей? Вопреки предложениям, лежавшим в основе инвестиций «Дженерал моторе», спрос в США изменился — ориентация на низкие цены сменилась дифференцированным подходом к оценке продукции. Это показано на рис. 11.27.

Предлоположим, компания «Дженерал моторе» считает, что находится в точке А. Тогда она делает ставку на рационализацию затрат, предполагающую рост эффективности производства, затрат и капитала, чтобы в результате сдвинуться влево на рис. 11.27, что ведет к снижению цен, повышению валовой прибыли и вместе с тем рентабельности. Большинство других действующих лиц, обозначенных точкой В, пытаются вместо этого переместиться ниерх на этом рисунке.

Это, к несчастью для «Дженерал моторе», совпадает с тенденцией предпочтений покупателей. Данный пример хорошо иллюстрирует технократическую «ловушку рациональности». Под ней понимается неспособность рационально мыслящих людей принимать во внимание нематериальные оценки, которые зачастую оказывают решающее воздействие на выбор поставщиков потребителями.

Подобная «ловушка рациональности» существует и во многих других отраслях. В авиационном сообщении покупка крупных самолетов может улучшить рентабельность в результате снижения затрат на один пассажирокилометр. Однако это может сопровождаться сокращением частоты полетов, уменьшением возможностей для пассажиров выбирать время вылета и в свою очередь привести к падению доли на рынке и конкурентоспособности. В консультационной отрасли соблазн заключается

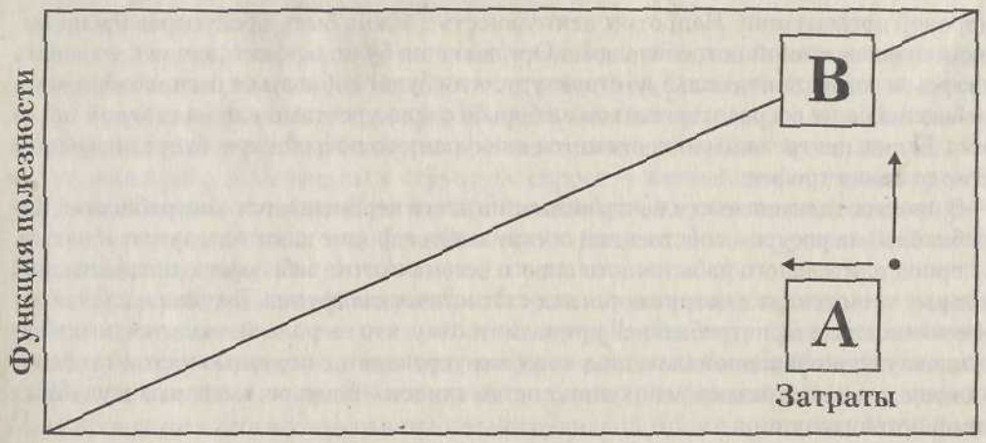


Рис. 11.27. Диаграмма полезности[1]

в том, чтобы готовое решение, удачное для одного клиента, применить для другого в той же **отрасли.** Однако это не остается незамеченным и ведет к потере клиента. Сегментация, дифференциация и **индивидуализация** становятся, таким образом, ключевыми аспектами повышения рыночной эффективности.

В отношении стратегической эффективности организации такая **эффективность** связана со стратегическим менеджментом. Для получения более конкретного представления о критериях принятия стратегических решений проанализируем Б самом общем виде процедуру внутрифирменного целеполагания. Ее исходным пунктом является формирование «миссии» (генеральной идеи) фирмы, отражающей ее будущую социально-экоиом ическую роль в экономической системе. Для этого осуществляется прогноз внешней среды **и** выявляются шансы и опасности, а также сильные и слабые стороны компании, по сравнению с конкурентами.

Проекция «миссия» (с учетом результатов анализа внутренних возможностей организации) на **внешнюю** среду позволяет вычленить поле **деловой** активности фирмы, то есть ту часть совокупного спроса на товары и услуги, которую она способна **удовлетворить** с желаемой нормой прибыли. При этом оценивается привлекательность сегментов рынка, на которых фирма имеет конкурентные преимущества, с точки зрения роста спроса и прибыльности продукции, и «отсекаются» бесперспективные участки. Затем определяются финансовые возможности по освоению уточненного поля деловой активности и снова корректируются его размеры. Это позволяет выявить допустимую область развития фирмы, в пределах которой и строятся ее стратегии.

Структуризация рынка дает возможность установить уровень притязаний руководства в отношении достижения ориентировочных значений таких целевых показателей, как темпы роста доли на рынке, объем продаж, прибыли, дивидендов, заработной платы и др. Статус контрольных эти показатели принимают после уточнения знамений по результатам разработки деловых и функциональных стратегий.

Из описания процедуры внутрифирменного целеполагания видно, что в ходе ее используются, по крайней мере, три группы показателей стратегической эффектив-

[1] *Карлоф Б. и др.* Указ. соч. С. **135**

ности. Первая отражает состояние спроса *п* виде потенциально возможных темпов его роста; вторая характеризует динамику экономических целей предприятия (темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и др.); а третья группа — динамику групповых целей (рост дивидендов, заработной платы, числа рабочих мест).

Анализируемая схема целеполагания является упрощенной, в частности абстрагируется от необходимости учета экологических требований общества. Вместе с тем она убеждает, что стратегическая эффективность по своему содержанию гораздо богаче, чем тактическая (затратная), но се показатели следует упорядочить. По содержанию целей предприятия различают экономическую, социальную и экологическую эффективность. По характеру интересов, отражаемых целями, **выделяют** показатели внешней и внутренней эффективности: первые измеряют полноту удовлетворения потребностей и интересов общества, а вторые — собственных целей фирмы. По масштабам целей необходимо различать общефирменную, внутрифирменную и групповую **эффективность,** Общефирменная выражает динамику общих целей организаций, внутрифирменная — цели ее производственных отделений (центров прибыли), а групповая — полноту достижения групповых целей (собственников капитала, менеджмента и рабочих).

В качестве основного признака классификации показателей стратегической эффективности естественно использовать характер интересов, выражаемых целями. Тогда образуются, как уже сказано, две группы этих показателей — внешней и внутренней эффективности.

Сейчас рассмотрим ситуацию на стыке внутриорганизационного и **внешнего** по отношению к организации аспектов, где экономика организаций затрагивает одновременно и экономику отдельных отраслей, и экономику общественного сектора или даже макроэкономику. Предлагается различать две разновидности изменений: запланированные изменения, предрешенные внутри организации в связи с изменением ее целей, с полученной информацией от господствующей группы **и** т. д.; изменения адаптации, вызванные переменой условий в отношениях организации с компонентами внешней среды, главным образом, с другими организациями и институциональным окружением, — с той оговоркой, что данные изменения будут достаточно значительными, чтобы побудить организацию изменить ее внутреннее строение.

В рыночной экономике модификации этого типа представляют собой изменения главным образом двух порядков: те, что затрагивают структуры рынка, и те, что исходят из совершенно особого статуса государства, которое одновременно является институтом и организацией (или, говоря точнее, объединенной совокупностью организаций). Прежде всего существуют факторы, которые воздействуют на организацию в ее отношениях взаимозависимости с другими организациями.

Изменения рынка можно для удобства разделить на два вида: порождающие факторы изменений для организации и участвующие в отборе факторов эффективности. Происходят изменения в структурах самих рынков, вызывающие процессы, на которые организация должна реагировать. Здесь можно **установить** три процесса в рамках этих изменений'.

• Процессы аддитивного отбора характеризуют изменения, которые выполняют роль фильтра. В процессе фильтрации существующих организаций перестают существовать те, кто не может приспособиться. Наиболее ярким примером здесь служит

[1] Мескон К. Указ. соч. С. 130

вторжение новых технологий. Однако **инновация** не **ограничивается введением** одних лишь новых форм организации труда, она порождает также **новые** товары и изменяет тем самым предпочтения потребителей. Мы, таким **образом,** должны расценивать изменения как **важный** селективный фактор, действующий изнутри. Но эффект отбора может иметь **и** другие причины. Изменение стратегии **конкурентов** может запустить механизм адаптации существующих **организаций и** обусловить практику значительных **дискриминаций** (например, соперничество между японскими **и** американскими фирмами).

• Поэтому необходимо учитывать процессы концентрации. Известно значение концентрации, а следовательно, **и власти** над рынком **при** оценке угрозы, которая может нависнуть над фирмами, ННОВ|> ВХОДЯЩИМИ В рынок, той угро.чы, которая побуждает существующие фирмы к **изменениям.** «Спорные рынки» показывают, в какой степени эта угроза серьезна лаже для высокпкопцептрирощппых рынков. При появлении возможности проникновения конкурента на рынок действующие там фирмы переходят к поведению- конкурентного **Типа.** Динамика слияний очень часто предстает как отпет на эти импульсы внешней среды.

• Процессы исключения, и рамках которых организация пытается ограничивать давление, которое на нее оказывается, и стабилизировать своп отношения с окружающей средой. Именно в этом смысле необходимо интерпретировать стратегию барьеров **на** входе постоянного или мобильного типа.

Исследование этих процессов подводит к анализу взаимодействия структуры рынка и внутренних структур организаций о рамках теории, которая начинает учитьшать историческое измерение.

Изменения в структурах рынка предстают во **времени** как равнодействующая стратегий организаций, имеющих определенную власть па **рынке,** и как итог того способа, при помощи которого эти стратегии связываются между собой, перемешивая конфликты и сотрудничество. Можно проанализировать это стратегическое поведение-двояким образом. В одном случае мы используем традиционный подход и рассматриваем организации как рациональных деятелей. Тогда они меняют свою деятельность и внутреннюю структуру в связи с предвидением последствий своих поступков и поступков их конкурентов. В другом случае стратегии зависят в меньшей степени от сознательного расчета и в большей степени — от факторов, связанных с прошлым поведением и, следовательно, с двойным опытом, накопленным организациями: опытом **внутренним** — взаимодействие участников и опытом внешним, — взаимоотношение с другими участниками **(стратегия объединений,** правила раздела рынка, репутация и т. д.).

Мы видим, как в ходе рассуждений о структурах рынка и о законах их изменений осуществляется исследование памяти организаций, которое возвращает нас к внутренним характеристикам — системе информации, кристаллизации процедур принятия решений в рамках **«рутины*** и т. д. Но это означает также, что значительная часть изменений, воздействующих на строение организаций или на отношения, которые возникают между ними, а следовательно, и на правила межоргапнзационной координации, является следствием переговоров. Здесь мы вновь обнаруживаем феномен множественности процедур координации. Это подводит нас к исследованию правил, которые определяют отношения между организациями. Здесь мы далеко отошли от мифической «невидимой руки>. Но только для того, чтобы *в* конце коп-**цов** дать место в рамках самой экономической теории механизму глубинной координации, отличающемуся от рынка и отчасти от организаций. Речь идет о государстве (см. 2.2.1).

11.2J. Управленческие стратегии лидерства в хозяйственной деятельности организации

Управляемая организация

В самом первом приближении менеджмент организации можно определить кап совокупи ость подходов, **принципов,** механизмов и норм управления предприятием и условиях динамичных рыночных отношений хозяйствующих субъектов рыпкг (рис. 11.28). Однако, по слонам П. Друкера, парадигма любой общественной пауки и в частности менеджмента, основывается па представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. По и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, — точнее, что подразумевают под реальностью ученые, практики **и** т. д. С тех пор, как началось серьезное изучение теории менеджмента, большинство исследователей придерживались двух систем представлений о реалиях менеджмента[1].

• Первая система основывается на науке менеджмента и опирается па следующие представления:

- менеджмент •- это менеджмент бизнеса;
- существует (или должна существовать) одна правильная организационная структура;
- существует (или должен существовать) один правильный способ управления персоналом.

• Вторая система основывается на практике менеджмента, и в се основе лежат следующие представления:

- технологии, рынки и конечное использование заданы;
- область деятельности менеджмента определена юридически;
- менеджмент сфокусирован па внутренней сфере организации;
- экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет «естественную экологическую среду» предпринимательства и менеджмента.

В заключение Друкер приходит к выводу о том, что необходимо понять один сажный факт: фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений являются отнюдь не технологии, не информация и не производительность. Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. А менеджмент — это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов. В сферу внимания **и** ответственности менеджмента входит все, что каким-то образом оказывает влияние на прозводительность организации и результативность се деятельности — внутри **организации** или за ее пределами, **в** подконтрольных организации сферах или сферах, ею **не** контролируемых.

Следует отметить, что некоторые исследователи понимают управление как совокупность действий, с помощью которых одни лица пли органы управления воздействуют па другие, чтобы добиться от последних целенаправленного поведения. Исходя из такого определения, можно сделать вывод, что управление — это легко воспринимаемое и четко вычленяемое явление. Однако это не так. Управление — гораздо более сложный феномен, что обусловлено тремя следующими причинами[2]:

[1] См. подробнее: *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента *в* XXI кеке. М., 200(1. С. 15-65.

[2] См. подробнее: *Грюпиг Р.* Комплекс средстп управления сложными организациями // Проблемы теории *и* практики управления. 19<М. № 2

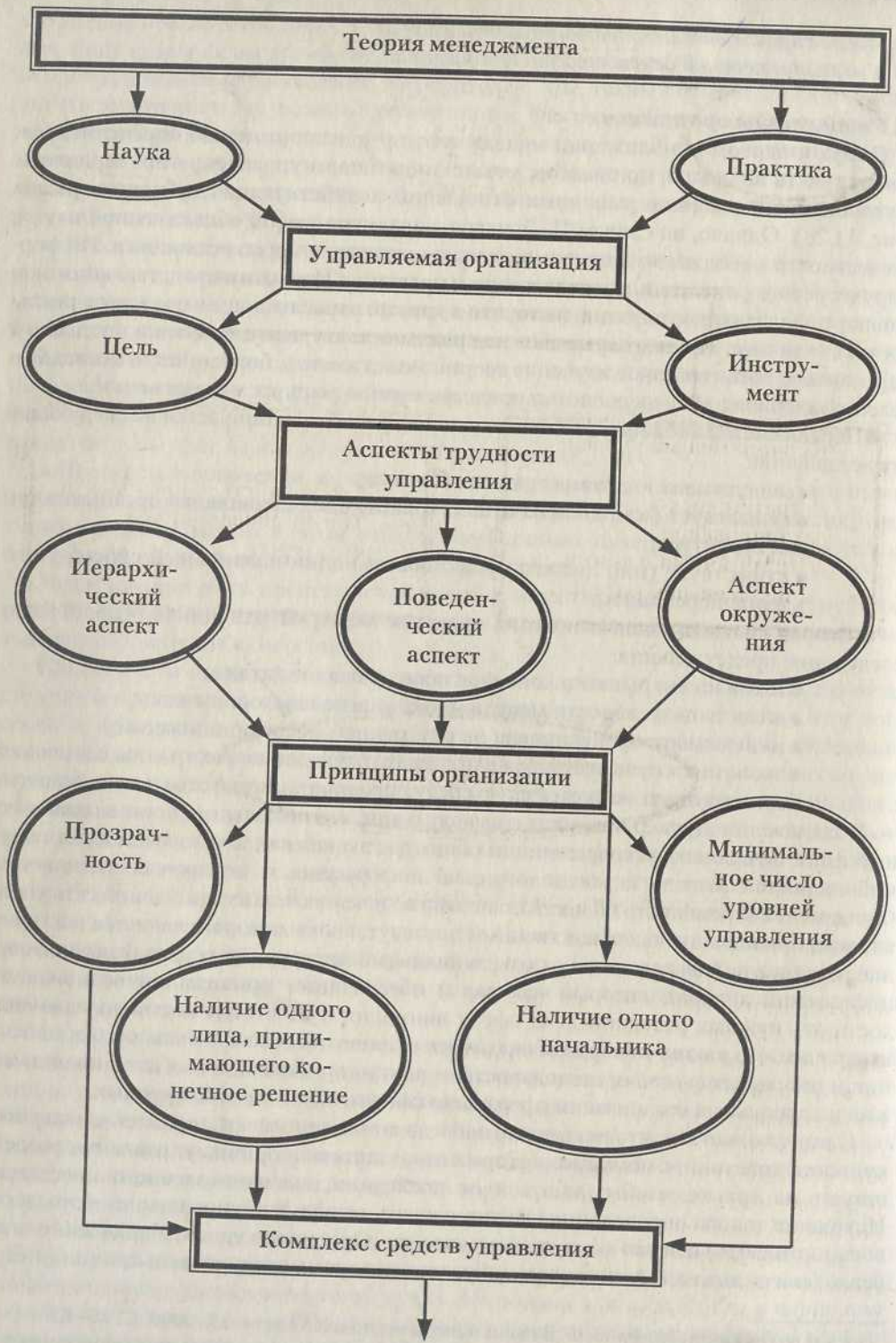


Рис. 11.28. Менеджмент организации в рыночной экономике *(начало)*

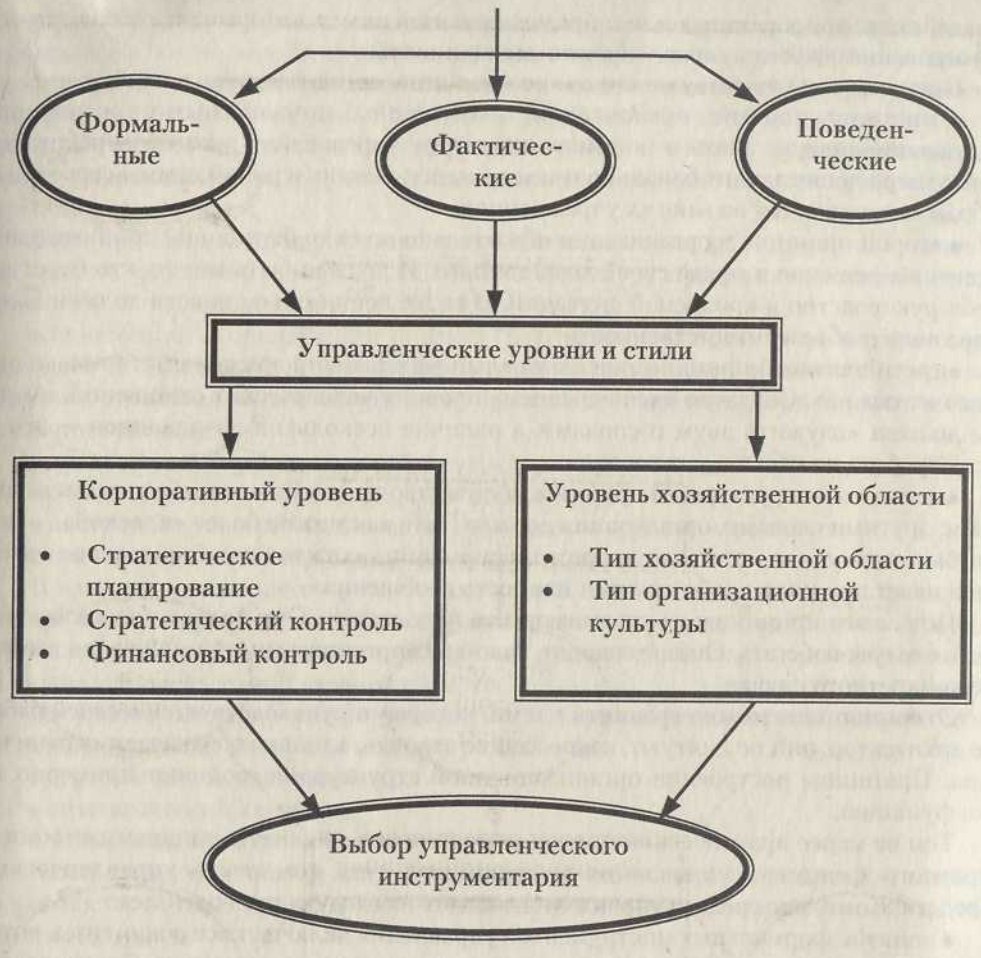


Рис. 11.28. Менеджмент организации в рыночной экономике *(окончание)*

• во-первых, на средних и крупных предприятиях процесс управления протекает на нескольких иерархических уровнях. Это приводит к трудно предсказуемым ситуациям, в которых большинство руководящих работников одновременно выступают **и** как руководители, и как подчиненные;

• во-вторых, управление осуществляется с помощью **совокупности** одновременно **и** последовательно выполняемых мероприятий. Диапазон поведенческого воздействия простирается от личных указаний о распределении ресурсов до письменных директив. Дополнительные сложности возникают и в связи с тем, что мероприятия, используемые для управления каким-либо участком, затрагивают различные вышестоящие иерархические **уровни;**

• в-третьих, управление реализуется в открытых социальных системах. На подчиненных, наряду с мерами поведенческого воздействия, оказывают влияние и факторы **окружающей** предприятие среды. Эти факторы в определенных условиях могут приводить к возникновению запросов, ценностных представлений и принципиальных установок, которые вступают в противоречие с целями руководства. Внешнее

воздействие приобретает, таким образом, характер помех, которые затрудняют прогнозирование эффекта управленческих мероприятий.

При всем том существуют кое-какие **принципы** организации[1]:

• принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачно!!. Служащие должны знать **и** понимать структуру учреждения, в котором работают. Это утверждение звучит банально **и** тем не менее сплошь и рядом самым серьезным образом нарушается по многих **учреждениях;**

• второй принцип: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере **своей** компетенции. И должен быть **кто-то,** кто берет на себя руководство в кризисной ситуации. В то же время объем власти должен быть соразмерен объему **ответственности;**

• третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного «хозяина». Согласно очень древнему правилу **человеческих** отношений, никто не должен «служить двум господам», **а** наличие нескольких начальников — это н есть «работа на нескольких господ»;

• четвертый структурный принцип: количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более «плоской», — хотя бы потому, что, согласно теории информации, «каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения».

Но все эти **принципы** не указывают, что надо **делать-** Они только подсказывают, чего следует избегать. Они **не** говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая.

Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в своей работе архитектор: они не диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Тем не менее практический подход к восприятию, анализу и организации многократного феномена управления и состаиляет суть комплекса управленческих средств. Комплекс средств управлений состоит из следующих подсистем:

• понятие формальных инструментов управления включает все документы, которые могут влиять на решения и поведение сотрудников организации. Снектор этих документов весьма широк. В качестве примера можно назвать общие схемы управления, бюджеты, контрольные отчеты, регламенты рабочего времени и др.;

• фактические средства управления охватывают все виды финансовых и материальных средств, которые предоставляются сотрудникам организации в качестве компенсации за их труд. Наряду с денежным вознаграждением, сотрудникам могут предоставляться, например, такие услуги, как пользование фирменным автотранспортом и т. п.;

• третья подсистема представляет поведенческие аспекты руководства. Наряду с официально установленными моделями коммуникации руководящих работников с подчиненными, в эту подсистему следует отнести и управление с помощью личного примера руководителя.

Эти три подсистемы комплекса средств управления отличаются друг от друга как по форме, так и по содержанию.

На нижней части рисунка они расположены таким образом, что возможности их точного восприятия и целенаправленной организации убывают.Различия в воспринимаемости и организационных формах являются причиной совершенно очевидно-

[1] *Друкер П. Ф.* **Указ.** соч. С. 28-33.

ю разрыва между формальными инструментами управления **и** его фактическими средствами. Формальные управленческие инструменты выступают в письменной форме, поэтому они легче воспринимаются и могут быть намного быстрее **изменены** по сравнению с фактическими средствами управления. Разделение этих элементов управленческого инструментария позволяет четче оценивать расхождения между часто выражаемыми в документах намерениями и эффективностью фактических средств управления.

Принципиальная процедура анализа проблем, связанных с включением комплекса средств управления в организационную структуру предприятия, схематически может быть представлена в виде следующих этапов:

» ориентация и организация проекта (разграничение проекта по иерахическим уровням и организационным областям, установление целей и рамочных условий проекта, организационное оформление проекта, составление графика работ по реализации проекта);

• анализ существующего комплекса средств управления;

• оценка существующего комплекса средств управления;

• построение усовершенствованного комплекса средств управления;

• документирование комплекса средств управления.

В качестве важнейшего признака для выделения исходных альтернатив определения конкретного управленческого инструментария следует назвать уровень **травления.** В сложных организациях, как правило, выделяют уровень концерна в целом и уровень хозяйственной области.

На уровне концерна можно выделить три управленческих стиля, как наиболее /спешные подходы к корпоративному управлению:

• стратегическое планирование;

• **стратегический** контроль;

• **финансовый** контроль.

Какой стиль **управления** для конкретного случая является подходящим, зависит, в частности, от однородности хозяйственных областей организации и ее рептабсльности.

Tla уровне хозяйственной области для определения ситуативных базисных вариантов комплекса средств управления можно воспользоваться двумя приемами:

во-первых, можно выделить различные **типы** хозяйственных областей в рамках стратегического **планирования.** Целесообразно, например, разработать отдельные инструментарии управления для:

• рынков сбыта товаров очень высокого качества;

• товаров, обеспечивающих наибольший приток поступлений;

• товаров сомнительного спроса;

• новых товаров, которым еще предстоит завоевать рынок;

во-вторых, можно ориентироваться **на** культурную типологию предприятия. В зависимости от типа предпринимательской культуры можно разработать, например, следующие четыре базисные варианта комплекса средств управления **для** хозяйственных областей:

• централизованно управляемых и ориентированных па издержки и технологию;

• децентрализованно управляемых и ориентированных па прибыль и технологию;

• централизованно управляемых, социально направленных и ориентированных **на** маркетинг;

• децентрализованно управляемых и ориентированных на маркетинг и прибыль.

Стратегическое лидерство

Под стратегическим лидерством понимается способность маневрировать в сложившихся обстоятельствах[1]. Иными словами, это восприимчивость к изменениям в структуре потребностей и способность вносить изменения в организационный процесс. В качестве элемента стратегического лидерства можно выделить оперативное лидерство, направленное прежде всего на мобилизацию людей и управление ресурсами. Стратегическое лидерство не в состоянии эффективно решить эти задачи, поскольку даже самое удовлетворительное ведение бизнеса не гарантирует успеха. Необходимо еще уметь влиять на людей (в частности, на потребителей), что обеспечивается оперативным лидерством (рис. 11.29).

Термин «стратегическое лидерство» используется для описания сложной способности, необходимой для понимания;

- идеологической основы и целей организации;
- структуры потребностей клиентов;
- управления ресурсами, т. е. затратами и капиталом;
- лидерства и человеческих отношений;
- управления, наблюдения (мониторинга) и контроля за деятельностью.

Для того чтобы охарактеризовать стратегическое лидерство, нужно исходить из следующих понятий:

- стратегия имеет дело с ключевыми целями организации;
- лидерство имеет отношение к персоналу и организации.

Вопрос в том, в какой степени эти два понятия могут рассматриваться отдельно. Человек или группа, обладающие, например, большими стратегическими способностями, т. е. умением ставить цели и выбирать формы деятельности, но не способные привлечь людей, ничего не добьются. Стратегическое лидерство можно определить как:

- способность выявлять необходимость перемен, касающихся как контекста, так и содержания организационной деятельности;
- способность разработать стратегию, планы и программы осуществления процесса перемен;
- способность обучать искусству перемен и обеспечивать их средствами;
- способность мобилизовать энергию людей, используя убеждение, приемы лидерства и обучение для осуществления перемен в организации.

Перспективное видение, или способность распознавать закономерности в ходе событий, используется для обозначения переноса текущей ситуации во временную и географическую перспективу и определение направления развития организации или же бизнеса. Важный компонент перспективного видения — понимание логики хозяйственной отрасли, рассматривающей согласованность потребностей и спроса, а также отношения конкурентов, собственных предприятий и потребителей. Понимание логики отрасли представляется важной предпосылкой стратегического лидерства.

Процесс перемен в последние годы усложнился, и лидер должен уметь выявлять все большее количество переменных величин, которые необходимо упорядочить. В процессе перемен можно выделить следующие две основные категории:

- контекст (внешние условия), или связи;
- содержание (использование ресурсов), или оперативную деятельность.

С другой стороны, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важней-

[1] См. подробнее: *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров. М., 1996. С. 17—42.

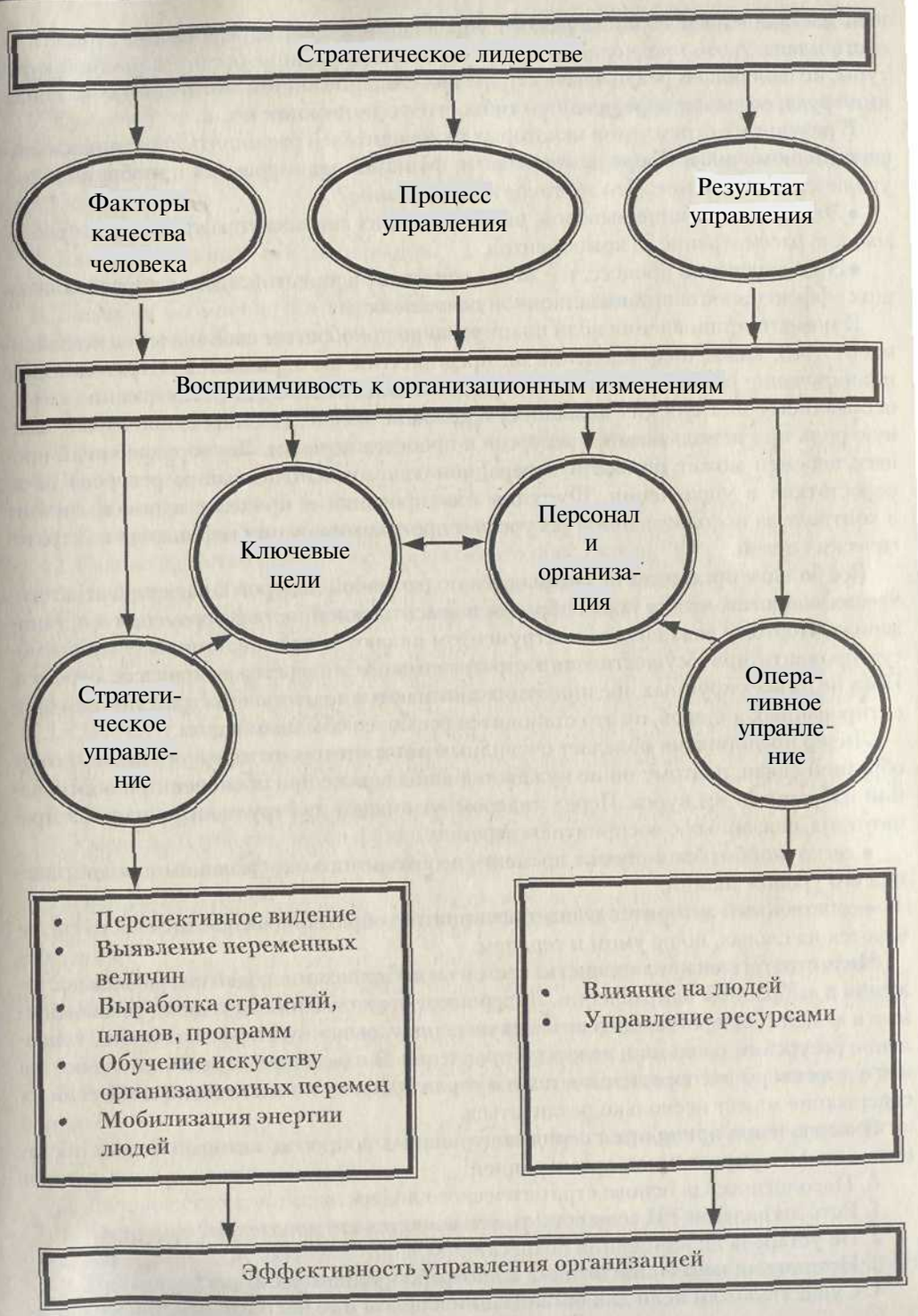


Рис. 11.29. Стратегическое лидерство

шей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Л это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивации и организации труда, **создание** определенной гибкости в организации и т. п.

В результате стремления некоторых руководителей расширить свои управленческие полномочия и сферу деятельности, функция планирований приобретала преувеличенное значение. Что же такое планирование?

• Это формирование выводов, вытекающих из анализа управленческой проблемы, т. е. рассмотрение ее компонентов.

• Это творческий процесс, т. с новое сочетание элементов знания, обусловливающих эффективность организационной деятельности.

В момент установления цели планирование приобретает свое значение независимо от того, какое подразделение па предприятии им занимается. Стратегическое планирование развивалось от долгосрочного выделения средств к указанию целен, основанному иа глубоких познаниях в деловой логике. Планирование играет важ**ную** роль при использовании ресурсов в процессе перемен. Неупорядоченный процесс перемен может привести к **нерациональному** использованию ресурсов из-за недостатков в **управлении.** Функция планирования is процессе перемен состоит **в** контроле за использованием ресурсов и программировании мер исходя из стратегических целей.

Все больше организаций занимаются подготовкой лидеров к решению стратегических вопросов, чтобы таким образом повысить склонность к переменам в организациях. Поэтому важнейшим инструментом являются навыки, которые лидеры могут проявить при осуществлении стратегического лидерства *в* процессе перемен. Пока не на всех крупных предприятиях занимаются подготовкой стратегически ориентиров а г шых лидеров, по это становится все более обычным делом.

Лидер предприятия обладает очевидным авторитетом, который ограждает его от обратной связи, **поэтому** он не нуждается в поддержке при объяснении **и** обосновании избранного им курса. Перед лидером возникают два труднопреодолимых препятствия, связанных с восприятием перемен:

• легко ошибиться в оценке времени, необходимого окружающим для достижения его уровня знаний;

• собственный авторитет мешает восприятию обратной связи: с ним часто соглашаются на словах, но не умом и сердцем.

Цель стратегического лидерства состоит в мобилизации людей па высокие достижения в выбранном направлении. Лидер несет ответственность за цели, установленные в модели лидерства: идеологическую основу, рыночную эффективность, управление ресурсами, людьми и деловое управление. Б известном смысле они относятся как в директору-распорядителю, так и к управляющему ш 1зшсго звена, даже если их содержание может несколько различаться.

В заключение приводится серия контрольных вопросов, которые можно поставить в связи с управлением организацией[1].

А. Идеологическая основа стратегического лидерства:

1. Есть ли видение? И если есть, то кто является его носителем?
2. Не устарела.чп концепция бизнеса?
3. Исходит ли **концепция** бизнеса **из** потребностей потребителя?
4. Существуют ли цели для **организации** в целом и ее частей?

[1] *Карлоф Б. и др.* Указ. соч. С. 257-259.

5. Выражена **ли** пеленая установка в **экономических** показателях качества **и** доли на рынке?
6. Хорошо ли сформулирована и изложена стратегия?
7. Существуют ли логические стратегии для портфеля, **концепции** бизнеса и основных функций?
8. Какие товары **и** услуги мы могли бы купить на стороне, **вместо** того чтобы их производить?

Б. Рыночная эффективность:

1. Каков обслуживаемый нами рынок?
2. Как изменялась наша доля на рынке?
3. Знаем **ли** мы мнение потребителей о нас, как о поставщиках?
4. Знаем ли мы качество нашей продукции?
5. Знаем ли мы наш образ?
6. Есть ли у нас продуманная сегментация?
7. Являются ли наши критерии сегментации лучшими?
8. Проверяем ли мы соотношение цепы и качества в **предложении?**
9. Критически ли мы изучили и оцепили функцию рынка?
10. Сформулирована ли рыночная стратегия?
11. Каково мнение потребителей о нашем маркетинге?
12. Каково качество нашего послепродажного обслуживания?
13. Исследуем ли мы долю собственного производства в маркетинге?
14. Кто наши конкуренты? Каковы их позиции? Чему могут научить нас пх действия?

В. Управление ресурсами:

1. Знаем ли мы наш относительный уровень затрат?
2. Как мы работаем с тремя формами капитала?
3. Отвечают ли руководители за капитал?
4. Как мы измеряем производительность?
5. Каковы наши цели в производительности?
6. Как мы определяем функции поддержки?
7. Умело **ли** осуществляется функция закупок?
8. Знаем ли мы наше относительное положение с капиталом?

Г. Лидерство и люди:

1. Как мы оцениваем и развиваем творчество, лидерство и его способность к обновлению?
2. Как мы работаем с внешними силами для обновления, оценки и улучшения?
3. Как обучить стратегическому лидерству?
4. Известна ли и четко ли изложена идеологическая основа?
5. Каково мнение занятых о нас, как о работодателях, о времени, о другом?
6. Руководствуемся ли мы стратегической целью или иногда подвергаем ее сомнению?
7. Приспособлена ли структура пашен организации для высвобождения энергии и энтузиазма у ответственных?

Д. Деловое управление:

1. Регулярно ли мы следим за нашими инструментами оценок?
2. Как происходит активное управление?
3. **Правильно** ли у нас ведется управление количественными показателями для оптимизации целого?
4. Достаточна ли обратная связь?
5. У нас деловое **или** экономическое управление?

6. Могут ли люди в системе сами воздействовать на те переменные величины, в которых их оценивают?

По мнению авторов книги «Стратегический менеджмент»[1], секрет успешного стратегического управления довольно прост; разработайте отличный стратегический план, примените его, осуществите и пожинайте плоды. Но сказать легче, чем сделать. Взять на себя лидерство, проникать внутрь проблем, получать желаемый результат, обучая других, все это - тяжелая задача. Более того, менеджер по стратегии должен уметь играть множество разных ролей лидера:

• предприниматель и стратег;
• администратор **и** исполнитель стратегии;
• распределитель ресурсов;
• любимый руководитель и др.

Иногда лидеру нужно быть авторитарным и твердолобым, иногда уметь прислушаться к мнению других и пойти на компромисс, а в ряде случаев лучше всего срабатывает совещательный, коллегиальный подход. Во многих случаях требуется его постоянное присутствие, в то время как в других - только краткое церемониальное появление, а детали могут быть поручены подчиненным. В общем проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании, ситуации и выборе одного из нескольких путей ее решения. Шесть ролей, которые должен исполнять лидер, стоят на повестке дня при реализации стратегии:

• быть в курсе всего, что происходит;
• поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать па высоком уровне и соответствует стратегии;
• поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытым для новых возможностей, внедряющем инновации;
• обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формировании политики, разработке и реализации стратегии;
• поддерживать на высоком уровне этические нормы;
• проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Стратегии лидерства

Задача менеджера по созданию и реализации стратегии организации состоит из пяти взаимосвязанных частей[2]:

• определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее **развития,** т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития;
• превращение общих целей в конкретные направления работы;
• умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;
• эффективная реализация выбранной стратегии;
• оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

По мнению Друкера **П. Ф. (Druker),** выраженному в **его** книге (Managing for Results), какой бы ни являлась стратегия организации она должна[3]:

[1] *Томпсон А. А., Стриклеп А, Дж.* Стратегический менеджмент. *М.,* 1998. С. **536—537.**
[2] См. подробнее-. *Томпсон А. А., Стримленд А. Дж.* Указ. соч. С. 13-45.
[3] См. подробнее: *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. М., **1998.** С. 253-27!)

• решить, какие возможности она хочет реализовать и какой риск она готова и может принять на себя;
• решить вопрос о масштабе **и** структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
• сделать выбор между деньгами и временем, между строительством собственного дела и покупкой другого или участием в совместном предприятии, чтобы достичь своей цели;
• определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел, со своими возможностями и программой деятельности.

В современной организационной науке стратегии организации **классифицируются** по разным основаниям. Так, в большинстве крупных западных организаций, построенных но приказу акционерных компаний, стратегия организации подразделяется на[1]:

• главную, или корпоративную, ориентированную на обеспечение долгосрочного преимущества фирмы над конкурентом и точно определяющую ее цели и средства их достижения;
• вспомогательную, или деловую;
• функциональную.

Следует отметить, что две последние стратегии подчинены главной. В то же время стратегия организации рассматривается одновременно как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и ориентиры не будут достигнуты. Тем не менее существуют разные точки зрения относительно роли менеджера и его свободы в разработке и выборе стратегии.

Во-первых, по мнению большинства специалистов, например И. **Ансофф** (Ansoff) и др., формирование и реализация стратегии — это сознательная **рациональная** деятельность менеджеров, которые, осознав невозможность в дальнейшем обеспечивать сохранение или укрепление позиций фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, на основе традиционной политики проводят переориентацию методов ее развития: от анализа внутренних факторов (достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии) к изучению возможностей, предоставляемых внешней средой **(внешние** факторы). Основной акцент при разработке стратегии делается именно на анализ конкретных сегментов рынка.

Во-вторых, некоторые специалисты (например, Дж. Чайлд, Дж. Томпсон и др.) либо вводят ограничения на .свободу менеджеров в выборе стратегии, либо вообще отрицают его рациональность и осознанность. Авторы этих точек зрения, отмечая волюнтаристский[2] компонент в формировапи стратегии организации и подчеркивая, что в основе этого процесса лежит серия **относительно** свободных организационных выборов, в то же время считают, что каждый из сделанных рапсе выборов объективно ограничивает и во многом предопределяет возможность следующего выбора. Некоторые специалисты видят ограниченность свободы стратегического выбора менеджеров в существовании зависимости его типа от стадии развития организации. Другие авторы отмечают ослабление рационального начала по мере повышения ситуации неопределенности и инновационного по мере последовательного прохождения стадий развития организации.

В-третих, радикальная критика свободы менеджера в выборе организационной стратегии и рациональной природы ее формирования исходит от сторонников модели развития организации, получившей название теории случайной трансформации

[1] *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 166-167; 181-184.
[2] От лат. voluntas — воля. *Прим. автора.*

(например, Дж. Марч и др.). Они рассматривают стратегию организации не как рациональное средство, предопределяющее развитие организации в будущем, а как средство интерпретации прошлых решений. Будущее разлитие организации, по их мнению, постепенно складывается из разнонаправленных действий многих авторов, реализующих различные программы. Следует отметить, что теория случайных трансформаций — это одна из современных антирационалистических и антиинновацнонпых моделей структуры, рассматривается не как итог реализации проекта, плана или стратегии, сознательного выбора, а как случайный (с точки зрения реализуемой стратегии) результат, обусловленный всей совокупностью несогласованных действий лиц, занятых в управлении но разному поводу, и разные периоды и *n* разных ситуациях.

Тем не менее методологически важно определить место стратегии в совокупности функций управления организацией и ее связи с политикой предприятия. В этой связи некоторые специалисты считают, что стратегия не занимает подчиненного положения но отношению к фирменной политике, а является самостоятельной функцией. В немецких публикациях стратегия организации рассматривается преимущественно is качестве части фирменной политики. В американских публикациях, напротив, стратегия организации выступает в качестве базы общефирменного управления, а политика находится и подчиненном положении. Фирменная политика (или несколько политических направлений) служит предприятию для достижения стратегических целей. Следующие факты ставят иод вопрос подчиненной положение стратегии предприятия по отношению к его политике[1]:

• логическое содержание оспоппых положений стратегии и политики разное. Принципы и нормы фирменной политики претендуют па всеобщую применимость, а это предполагает, что они количественно н во времени не могут быть точно установлены. Эти нормы и принципы имеют силу лишь до определенного момента и являются поэтому императивами общего характера. Напротив, чтобы обеспечить оперативность целей, с которыми упязапа стратегия предприятия, они должны однозначно определяться как » количественном, так и во временном отношении. Поэтому цели являются императивами частного характера;

• стратегия предприятия образует закрытую умозрительную связь. Исходя из целей устанавливаются средства и процессы, необходимые для их достижения. Стратегия предприятия соответствует тем самым общей области фирменной политики. Цель стратегии состоит в сохранении предприятий в будущем;

• разработан ряд средств и процессов, которые служат специфическим целям фирменной стратегии. Среди них и первую очередь надо отмстить следующие:

• стратегическое планирование, носящее характер общей ориентации и определения рамочных условий;

• использование сценариев » планировании;

• разработка системы раннего предупреждения.

Таким образом, стратегию следует рассматривать независимо от политики предприятия и считать ее отдельной функцией в системе управления. Между стратегией и политикой предприятия существует определенная взаимосвязь. С одной стороны, стратегия предприятия подчиняется нормам и принципам его политики. С другой стороны, из стратегии могут быть выведены принципы и методы, которые служат

[1] См. подробнее: *Лттпманп Iff.* Стратегии и политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. *ИЮ5.* №5.

для достижения стратегических целей. Поэтому можно говорить о стратегически определенной политике предприятия.

При определении стратегии организации руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением организации на рынке[1];

• какой бизнес прекратить;

• какой бизнес продолжить;

• в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

• что организация делает и чего не делает;

• что более важно и что менее важно в осуществляемой организации деятельности.

Как считает М. Портер (Porter М. Е.), существует три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

• первая область связана с лидерством и минимизации издержек производства;

• вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции;

• третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Следует подчеркнуть, что в системе управления всегда имеется одна ведущая функция, которой подчинены все остальные. До Второй мировой войны такой фуикцией был, например, бухгалтерский учет, особенно учет и контроль издержек производства. В первые двадцать лет послевоенного периода, когда общество было четко сориентировано на рост объемов производства, эта роль перешла к планированию. Однако функция планирования в последние годы подвергалась пересмотру. Причина пересмотра функции планирования состоит в том, что слишком часто планирование определяло деятельность, а не наоборот. Более того, методы планирования, базировавшиеся на принципах экстраполяции, оказались несостоятельными]! условиях нестабильности и непредсказуемости окружающей среды организации.

Стратегическое лидерство отличается от стратегического планирования прошлых лет тем, что в первом случае понимание предшествует планированию, а во втором — сначала осуществляется планирование, а затем проникновение в суть[2]. Для управления организацией это означало потерю перспективы. Горизонты планирования существенно сузились. Вместо прежней долгосрочной ориентации обычной стала практика управления «от случая к случаю», когда в основе любой акции организации лежали специальные оценки и решения. В таких условиях потребовался поиск новых путей по охвату всей деятельности организации. В результате определения приоритетных целей возникла новая управленческая функция — разработка и реализация стратегии организации. Стратегические соображения на микроуровне с тех пор выдвинулись па первое место. Прежде всего они направлены на то, чтобы выявить самые эффективные способы достижения плановых целей фирмы. В настоящее время ей отводится ведущая роль среди управленческих функций организации[3].

Тем пс менее, реализуя стратегию фирмы, менеджер сталкивается с проблемой, как достичь намеченных результатов is условиях внутрифирменной ситуации и ее перспектив. Цели — это результаты, а стратегия означает их достижение. Денсттзи-

~^*Вих(чихий О. С.* Стратегическое управленце. М.,1995. С. (54 65.

з *Каряоф* Б., *СеЗерберг С.* Вызов лидеров- М-, 199G. С. 28 29-

.1 *Латтманч Ш.* Там же.

тельно, стратегия — это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Стратегия фирмы состоит из действий и подходов управленческого персонала к достижению заданных показателей (целей) деятельности. Стратегия одновременно является[1]:

• проактивной (направленной), т. е. состоящей из продуманных целенаправленных действий;

• реактивной (адаптирующейся), т. е. это реакция на непредвиденное развитие событий и на усиливающуюся конкурентную борьбу.

По мнению Друкера[2], каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как представляются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности — обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде. Ибо стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств. Кроме того, стратегия — это лучший способ проверки теории-бизнеса:

• во-первых, если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, то это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса;

• во-вторых, то же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается «благоприятная возможность*.

С тех пор как руководство компаний стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии, В этом смысле существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и поверхностные различия имеют поразительное сходство, когда рассматриваются:

• цель деятельности компании на рынке;

• тип конкурентного преимущества, которое компания пытается достичь.

В этой связи существуют пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании[3]:

1. Стратегия лидерства по издержкам.
2. Стратегия широкой дифференциации.
3. Стратегия оптимальных издержек.
4. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках.
5. Сформулированная стратегия, или стратегия рыночной пиши, основанная на дифференциации продукции.

На чем может основываться стратегия лидерства в период быстрых изменений и полной неопределенности, а именно в таких условиях оказался мир на пороге XXI столетия?

[1] *Томпсон А. Л., Стриклвмд А. Дж.* Указ. соч. С. 19—20.

[2] См. подробнее: *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента и XXI веке. М„ 2000. С. 67—68.

[3] См. подробнее: *Томпсон А. А., СтрикяенЪ Л.Дж.* Ука:). соч. С. 206—261,

По мнению Друкера, есть пять явлений, которые можно считать полностью соответствующими действительности[1]:

• резкое снижение рождаемости в развитых странах;
• изменение в распределении имеющегося дохода;
• изменение определения эффективности производства;
• глобализация конкуренции;
• растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

Однако эти явления категорически не вписываются н рамки стратегий почти всех современных организаций. Прежде всего, они, по своей сути, не имеют отношения к экономике; они относятся, скорее, к социальной и политической сфере.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «статус работника в организации».
2. Почему в литературе по управлению нет единого определения понятий «лидер», «руководитель*, «менеджер»?
3. Определите различия между понятиями власти и авторитета руководителя организации.
4. С помощью каких механизмов можно представить в организации феномен лидерства?
5. Какова роль менеджера в организации?
6. Лайте обзор концепций руководства и лидерства в организации.
7. Определите методологию изучения лидерства в управлении организацией.
8. Сформулируйте суть лидерства в хозяйственной деятельности организации в рыночной экономике.

i См. подробнее: *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. С. 68— 130.

243. Рис. 11.21. **Ситуационная модшть лидерства Врума—Йсттона—Яго**
244. Рис, 11.22. Философия модели **Хауэз—Митчелла**
245. Рис. 11.23. **Мидель лидерства Хауза— Митчелла**
246. Рис. 11.24, Управление, ориентированное **на деятельность**
247. Рис. 11.25. Диаграмма полезности
248. Рис, 11.26, **Диаграмма** Дюпона **(доходов, затрат** и капитала)
249. Рис. 11,27. Диаграмма полезности
250. Рис. 11,28. ***Менеджмент* организации** в рыночной **экономив** (начало)
251. Рис. 11.28. Менеджмент организации **в** рыночной экономно (окончание)
252. Рис. 11,29. **Стратегическое лидерство**
253. Рис. 12.1. **Фундаментальный** методологический ориентир и **управлении** организацией
254. Рис. 12,2. Важность процесса разработки **управленческих** решений
255. Рис. 12.3. «Черный **ящик»** процесса принятия **управленческого** решения
256. Рис. 12.4. Определение **принятия управленческих решений**
257. Рис. 12.5. **Концепция управления** организацией по Г. Саймону
258. Рис. 12.6, **Определение управленческой проблемы**
259. Рис. 12.7, Диагностика управленческой проблемы
260. Рис. 12,8. Характер **управленческой** проблемы
261. Рис, 12.9. Природа проблем и решений
262. Рис. **12.10. Понятие управленческого решения**
263. Рис. 12.11. Характер процесса **принятия** управленческого решения
2G4. Рис. **12.12. Два уровня** принятия решения **в организации**
265. Рис, 12.13. **Функции управленческого решения**
26G. Рис. 12.14. **Требования к управленческому** решению
267. Рис. 12.15. Подходы к принятию **управленческих** решений
26S. Рис, 12,16. Решения в организационной иерархии
269. Рис. 12.17. Методология классификации уиранлепческия решений
271). Рис. 12,18. Признаки классификации **задач** принятия решений
271. Рис. 12.19. **Классификация** решений но **признаку объекта экономических решений**
272. Рис. 12.20. Задачи процесса разработки **управленческого** решения
273. Рис. 12.21. Процедура **проектирования управленческого** решения
274. Рис. 12.22. Организация пронесен разработки управленческого решения
275. Рис. 12.23. Процедура организации разработки различных **управленческих** решений
276. Рис. 12.24, Подразделения **и принципы** процесса разработки **управленческого** решения
277. Рис. 12.25, Процесс разработки **решения** в иерархической организации
278. Рис. 12.2G. Стадия **признания необходимости** разработки решения
279. Рис. 12.27. Стадии **выработки** управленческого решения
280. Рис. 12.28. Стадия реализации упралдепчекого решения
281. Рис. 12.29. Экономическая (хозяйственная) организация с точки **зрения** принятия **управленческого** решения
282. Рис. 12.30. **Общий** механизм принятия **управленческих** решений
283. Рис. 12.31. Действие механизмов принятия решений' **в Зависимости ОТ организационной** иерархии
284. Рис. 12.32. **Условия** разработки управленческого решения
285. Рис. 12.33, **Условия определенности** при **разработке управленческого решения**
286. Рис. 12.34. **Условия** неопределенности при **разработке** у пра влип чес к о го решения
287. Рис. 12.35. Условия риска при разработке управленческого решения
288. Рис. 12.36. Риск-мспсджнспт
289. Рис. 12.37. Стратегия риска-мепеджмепта
290. Рис. 12.38. **Классификация** риска-менеджмента
291. Рис. 12.39. **Средства** разрешения риска-менеджмента
292. **Рис.** 12.40. **Элементы** и сложность процесса **выбора у правленческого** решения
293. Рис. 12.41. Аспекты **эффективного** управленческого решения
294. Рис. 12.42. **Принципы** и процедура **Выбора** эффективного решения
295. Рис. 12.43. Последовательность **стадий** сужения **множества** решений
296. Рис. 12.44. Обоснование пыбора **управленческого** решения
297. Рис. 12.45. Характеристика **индивидуального выбора управленческого** решения
2Э8. Рис. 12.46. Характеристика группового выбора **управленческого** решения

Таблицы

1. Табл. 3.1. Ключевые аспекты деятельности **современного** менеджмента
2. Табл. 3.2. Общий процесс управления
3. Табл. 3.3. **Функциональные** подразделения **управления**
4. Табл. **4.1. Систематизация функций управления**
5. Табл. 4.2. Функции шумерского **управления организацией**
6. Табл. **7.1. Мотивы в организации**
7. Табл. 8.1. Взаимосвязь между числом подчиненных и количеством контактов, с которыми **имеет дело руководитель**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеева М. М.* План про паи не **деятельности** фирмы; Учебно-методическое пособие. М.: **Финансы** и статистика, 1997.

2. ***Брэддик У.*** Менеджмент в организации / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997.

3. *ВеаашВ. Р.* Основы менеджмента. М.: Триада ЛТД, 1996.

4. *Виссема Х.* Менеджмент *в* подразделениях фирмы / Пер. с англ. М.; **ИНФРА-М,** 1996.

5. *Вихапаеий О. С.* ***Наумов А.М.*** Менеджмент. Учебник. М.: Гардарика, 199G

6. ***Герчи/шва И. П.*** Менеджмент: Учебник. М.: Банки и **биржи,** ЮНИТИ, 1995.

7. *Гопчарук В, А.* **Маркетинговое** консультирование. М.: Дело, 1998.

8. ***ГрейсонДж.*** *К. МЛ., О'Дем К.* Американский менеджмент на пороге; XXI пека / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.

Ъ.Друкер П. Ф. Эффективное **управление** / Пер. **с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС,** 1998.

10. *ДрукерП. Ф.* Практика менеджмента/Пер. с англ. М.: Ви.ш.ямс, 2000.

М.ДуишнДж. У. Основополагающие идеи п менеджменте/ Пер, с англ. М.: Дело, 199Й.

12. ***Игнатьева А. В., Макашцт М. М.* Исследование систем** управления. **М.; ЮНИТИ-ДАНА,** 2000.

13. История менеджмента: Учебное **пособие/Под ред. Д. В. Валового, М.: ИНФРА-М,** 1997.

14. ***Карлоф Б*** Деловая **стратегия** / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.

15. ***Карлоф Б., Седерберг С.*** Вызов лидеров / Пер. со **швед.** М.: Дело, **1996.**

16. *Короткое Э. М.* **Концепция** менеджмента. М.: ДЕКА, 1997.

П. КруглоеМ. И. Стратегическое упранлепиекомпанисп: Учебник. М: Русская деловая литература, 1998.

18. *ЛафтаДж. К.* **Эффективность** менеджмента организации: **Учебное** пособие. М.: Русская деловая литература, 1999.

19. *Литвак Б. Г.* Управленческие **решения. М.:** ЭКМОС, 1998.

20. ***Маршал А.*** Принципы экономической науки / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. Т. 2.

21. *МечарК.* **Экономика организаций** / Пер. с франц., иод ред. А. Г. Худокормона. М: **ИНФРА-М,** 1096.

22. **Менеджмент систем качества;** Учебное **пособие / Под.** ред. М, Г. **Круглова,** С. К. **Сергеева,** В. А. Тактанюш. М.: ИПК и.чд-но стандартов, 1997.

23. *Мескан М. Х., Альберт М,, ХеЬоури Ф.* **Основы** менеджмента / Пер. с **англ.** М.: Дело, 1992.

24. *Мильиер Б. З.* Теория **организаций.** М.: ИНФРА-М, 19Э9.

***25. Браков Е. А., ВлахучикосХ., ЛоурепсП. ыдр.* Можно ли управлятьпредприятисм** имеете?/Под ред. И. П. Фомипского и А. И, Наумова. М.: **ВнсштОргиздат,** 1990.

26. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса / Пол ред. А. К. Казанцева. **М.:** ИНОРА-М, **1999.**

27. ***РусшювФ. М., Никулин Л. Ф., ФаттшЛВ.*** Менеджмент и самоменеджмент it системе **рыночных отношений:** Учеб. пособие. М.: **ИНФРА-М,** 1996.

28. *Питтерй Т, Уаяшаи Р. В.* В поисках эффективного **управления** / Пер. с англ. **М.: Прогресс,** 1986.

29. *Саймон Г. А., СмитбургД У-. Томпсон В. А.* **Менеджмент** и организациях/ Сокр. пер. с **англ.** М.: **Экономика, 1995.**

30. ***Самумьсоп*** *П.* Экономика / Пер. с **англ-. М.: Алгоп** ВНИИСИ, 1992.

31. *Смирное Э. А.* Оспоиы теории **организации:** Учеб. пособие для вузов. М.: Аудит, **ЮНИТИ,** 1998

32. Ильенкова С. Д., Журавлева В. И., Козлова Л. Л. v др. Социальный менеджмент/Под. ред. С. Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ, **1998.**

33. *Тихомирова А. В* Оценка эффективности управления **производством.** М.: Экономика, 1984.

34. *Тимпсоп Л. А., Стрикяеид А. Дж.* **Стратегический** менеджмент: Учебник/ Пер. с англ. М.: Банки и биржи, 1998.

35. *Тренев Я. И.* **Предприятие** и его структура: Диагностика. **Управление. Оздоровление.** М.: ПРИОР, 2000.

36. Управление **организацией** / Под ред. **А. Г. Поршнсва,** 3. П. РумянЦеной, Н. А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 1999.

37. ***ФадмерР.М.*** Энциклопедия современного управления /Пер. с англ. М.: Випкзпсрго, 1992. Т. 1,5.

38. ***ХоскмкА.*** Курс предпринимательства: Практ. Пособие/ Пер. с англ. М.: **Международные** отношения, 1993.

39. ***Шамжалов Ф. И.*** Американский менеджмент: теория и **практика.** М.: Наука, 1993.

40. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. **П. Градова.** СПб: **Специальная** литература, 19Э5.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ... 3

Раздел I. Менеджмент и его функционирование

Глава 1. Концепции **менеджмента** организации ... 10

1.1. **Эволюция** концепции **менеджмента организации** ... **10**
1.1.1. Основные составляющие успеха менеджмента ... 10
1.1.2. **Энолюция управленческой** мысли ... 14
1.2. Концепция менеджмента с тонки зрения **cm эффективности** ... 23
1.2.1. Задачи современного менеджмента ... 23
1.2.2. Оценка **рациональности функционирования** менеджмента ... 26
Контрольные вопросы и задания ... 33

Глааа 2. Социально-экономические условии функционирования менеджмента ... 34

2.1. Система **рыночных институтов современного менеджмента организации** ... **34**
2.1.1. Общая система рыночных **институтов** менеджмента ... 34
2.1.2. Характеристика системы рыночных **институтов** менеджмента ... 37
2.2. Действие рыночных институток менеджмента ... 41
2.2.1. Схемы действия рыночных институтов ... 41
2.2.2. Общая схема **функционирования** рыночных **институтов** ... **57**
Контрольные вопросы и задания ... 57

Раздел II. Функциональные отношения менеджмента организаций

Глава 3. Процесс управления в действии ... 58

3.1. Общая концепция **процесса** управления ... 58
3.1.1. Четырехмерная схема **концепции** менеджмента ... 58
3.1.2. Понятие и структура процесса **управления** ... 62
3.2. **Управленческая деятельность организации в действии** ... **G8**
3.2.1. Ключевые вопросы управления ... 68
3.2.2. Процесс **управления** ... **?8**
3.2.3. Функциональные подразделения организации ... 85
3.2.4. Процедуры **механизма управления** организацией ... 8У
Контрольные **вопросы и** задания ... 93

Глава 4. Функции менеджмента ... 94

4.1. **Понятие и классификация** функций менеджмента ... 94
4.1.1. Понятие **функции** менеджмента ... 94
4.1.2. **Подходы к классификации функций** менеджмента ... 100
4.2. **Взаимосвязанное™** функции менеджмента ... 109
4.2.1. Взаимосвязанное™ общих функций менеджмента ... 109
4.2.2. Функция **координации** ... **И3**
Контрольные вопросы и задания ... 123

Раздел III, Функции менеджмента в действии

Глава 5. Функция планирования ... 124

5.1. Концепция **функции планирования** ... 124
5.1.1, Понятие, задачи **и принципы функции планирования** ... 124
5.1.2. Характеристика **организации функции планирования** ... 3Ч
5.2. Процесс **планирования и сто** содержание ... 135
5.2.1. Суп. процесс;) планирования ... 135
5.2.2. Содержание **процесса планирования** ... **140**
5.2.3. **Организационные формы процесса планирования** ... **146**
5.3. Стратегическое **планирование и его реализация** ... 153

5.3.3. **Логика формулирования,** кыбора **и реализации** стратегии **планирования** ... **172**
Контрольные **вопросы и** задании ... 183

Глава б. Функция организации ... 185

6.1. Концепция функции организации ... 185
6.1,1, Понятие и методика **исследования** функции организации ... **185**
6-1.2. **Организующая** система менеджмента ... 195
G.2. **Организационная структура** ... 204
6.2.1. Принципы построения **организационных** структур **управления** ... 204
6.2.2. Критерии классификации организационных структур **управления** ... 211
6 2.3. Анализ **типов организаций** в **зависимости** от критериев классификации ... 223
Контрольные **вопросы и** задания ... 235

Глаиа 7. Функция активизации ... 236

7.1. Проблемы стимул пронация ... 236
7.1.1. Качество труда **и средства** его стимулирования ... 236
7.1.2. Механизмы **стимулирования** ... 241
7.2. Проблемы мотиваций ... 247
7.2.1. Характеристика действия функции мотивации ... 247
7.2.2. Общая **концепция функции мотивации** ... **251**
Контрольные **вопросы** и **задания** ... 255

Глаиа 8. Функция контроля ... 256

8.1. Методологические основы функции контроля ... 256
8.1.1. Концепции функции контроля ... 256
8.1.2. **Структура и** процесс функции контроля ... 262
8.2. Организационные аспекты функции контроля ... 272
8.2.1. Организационная необходимость **в** контроле ... 272
8.2.2. **Властный** аспект **функции** контроля ... 285
Контрольные **вопросы и задания** ... 300

Раздел IV. Коммуникационные, информационные и лидерские процессы менеджмента

Глаиа 9, Коммуникационные процессы *n* организации ... 301

9.1. Методологические аспекты коммуникационных **процессов** ... 301
9.1.1, Понятие **и формирование** коммуникационных процессов ... 301
9.1.2. Общая характеристика **коммуникационного** процесса ... 306
9.1.2.1. Элементы и этапы **коммуникационного** процесса ... 306
9.1.2.2. Коммуникационная система в **организации** ... 312
9,2, Управленческое **взаимодействие и конфликт** в коммуникационном процессе ... 319
9.2.1. Природа **взанмодойствия** [(организации ... 319
9.2.2. **Конфликт** » коммуникационном процессе ... 320
Контрольные вопросы и задания ... 328

Глава 10. Информационные процессы в организации ... 329

10.1. Методологические аспекты информационных процессов ... 329
10.1.1. Система **информационного** обеспечения менеджмента ... 329
10.1.2. Характеристика управленческой **информации** ... **ЗЗэ**
10.2. **Управленческая информация** па рынке ... 344
10.2.1. Внутренняя информационная система **управления** ... 344
10.2.2. Внутренняя **информация на** рынке ... 364
Коп **грольпые вопросы и задания** ... 385

Глава Н- Лидерство и **управлении** и *хоа*яйстиеиной деятельности организации ... 387

11.1, Лидерство II управлении организацией ... 387
11.1,1. Основные понятия ... 387
1!.1.1.1.Статус человека (работника) в **организации** ... 387

17. Какую роль играет понимание **информации** в **качестве** ресурса **или фактора производства** в современном **хозяйстве?**

18. По каким признакам информация не **имеет свойства** редкости, характерной для факторов производства?

19. Какие необходимые **сведения** должна содержать информация для принятия управленческого решения?

20. Какие типы ограничении существуют при отборе и **интеграции** информации для расширения пространства возможных; **управленческих** решений?

21. Каким образом **внутренняя** информация проявляется в виде с и гнало я об издержках и ценах, **обеспечивающих** стыковку между хозяйствующими субъектами на рынке?

22. Опишите центральный тезис Ф. Хай ска о системе цен в посредничестве при передаче информации и в децентрализации процесса принятия решений в экономике.

23. Что такое асимметрия распределения и получения информации на рынке?

24. Какая возможность взаимосвязи существует при анализе проблем управленческой информации между **внутриорганизационным** уровнем **и** уровнем макроэкономики?

Глава 11

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ И ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*11.1-1. Основные **понятия***

11.1.1.1. Статус человека (работника) в организации

Важнейшим компонентом социальных систем (организаций) является человек — существо прежде всего **общественное,** сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячью разнообразных отношений и форм взаимодействия[1].

В процессе труда люди объединяются в группы, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента — сущностная и важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем, скажем, биологического порядка. В организации, как **правило,** выступает как существо **созидательное,** ставящее перед собой определенные цели **и** стремящееся к их осуществлению.

Человек является главным субъектом **и** объектом управления. **Он носитель,** преобразователь и **пользователь** информации, выполняющей в обществе коммуникативную, управленческую, познавательную роль. При этом человек стал не только ценным «ресурсом* организации, но **и** самым **дорогостоящим**[2]**.**

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи **сотрудников** па работе **и** для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия **человека** и **организации.** Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает **в** свое взаимодействие с организацией.

Имея определенное представление о себе самом **и** своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих **целей** и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место или статус, выполнять **определенную** работу и получать определенное вознаграждение.

Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя **определенною** работу, давая

[1] *Беляев Л. А., Короткое Э. М,* Системология **организации.** М., 2000. С. 38-46.

[2] *Виханский О. С, Наумов Л. И.* Менеджмент. М., **1996. С. 44-51.**

требуемый результат, за **который полагается** определенное вознаграждение. Таким образом, статус работника в организации — это[1]:

1) позиция, занимаемая работником *в* структуре социальных отношений в организации;

2) способ идентификации работника с социальной структурой организации.

Б соответствии с принятой классификацией социальной организации на формальную и неформальную различают формальный (официальный) и неформальный статус работника в организации.

Формальный статус является характеристикой места работника в структуре формальных отношений. Он означает официальную (формально закрепленную) ролевую позицию, отделенную от конкретного работника и отраженную в нормативных документах, т. е. должностную и (или) профессиональную. Занятие работником данной ролевой позиции автоматически предполагает наделение его определенным формальным статусом.

Неформальный статус характеризует место работника в системе межличностных неформальных отношений, возникающих в процессе и по поводу деятельности (или в процессе, по не по поводу этой деятельности) и реализуемых па уровне контактной целевой группы. Статус в этом случае есть характеристика работника. Он базируется на признании (или непризнании) коллегами его определенного места в системе (прежде всего в **управленческой** иерархии) указанных отношений, а также его определенных значимыхдля группы качеств. Именно наличие и признание группой этих качеств обусловливают авторитет работника среди коллег. Структура межличностных отношений динамична и неотделима от конкретных лиц, вступающих во взаимодействие.

В теории организации и **управления** существует еще одно понятие — внеформальная организация, и, соответственно, существует и внеформальный статус работника в организации. Внеформальная организация — **это** понятие, **введенное** в теорию организации **Р. Дабином** (Dubin R.) в рамках его концепции организации как социотехнической системы. Согласно этой концепции, внеформальная организация представляет собой особую подсистему социальной **регуляции поведения** и деятельности людей в производственных организациях, сосуществующую с такими подсистемами, как технико-технологическая, формальная и неформальная.

Понятие шгеформальной организации в теорию организации введено в результате усложнения **представлений** о природе и функциях неформальных отношений в организации. Основные задачи такого рода организаций — это модификация жестких правил поведения, предопределенных технической организацией и зафиксированных в нормах формальной организации, учет специфики частных задач, выполняемых в рамках заданной деятельности. Согласно Р. Дабину, внеформальная организация ориентирует индивида на решение творческих задач (изобретательство, создание новых способов деятельности, средств решения задач и достижения поставленных целей) в пределах границ и форм, определенных формальной организацией.

Тем не менее в рамках сложившихся представлений о **формальном** статусе работника в организации можно выделить две существенные точки зрения:

1) первая точка зрения («роли статуса») — более традиционна: формальный статус означает прежде всего позицию, занимаемую работником в структуре вертикальных властных, иерархических отношений. Он выступает характеристикой, предо-

[1] См. подробнее: Социальный менеджмент / С. Д. Ильенкова и др. М., 1998. С. 7–23.

предсляющей то, что в классической традиции именовалось формальным авторитетом работника;

2) согласно второй точке зрения на статус работника в организации («теория театра») формальный статус рассматривается:

• во-первых, как характеристика социальной структуры, а не личности в организации;

• во-вторых, описывается исключительно как **горизонтальная** (функциональная) характеристика места работника в системе **формальных** отношений.

Формальный статус как характеристика социальной структуры организации фиксирует профессиональную принадлежность работника, а также вытекающие из нее предписанные права и обязанности. Следовательно, любой работник в организации обладает формальным статусом. Статус работника рассматривается в ряду таких переменных, как:

• актор (активный субъект деятельности);

• личность (человек, имеющий статус);

• роль (поведение, диктуемое статусом);

• ожидания, предъявляемые **к** актору в процессе исполнения роли разными инстанциями и группами делового взаимодействия.

Эти переменные интерпретируются и Б разной степени учитываются актором (субъектом деятельности) при исполнении роли:

• ожидания, предписанные сценарием, — ожидания, заданные формальной структурой;

• ожидания других акторов — ожидания коллег по работе, других профессионалов;

• ожидания аудитории, — ожидания потребителей услуг (руководитель, клиенты).

Таким образом, «теория театра» является наиболее адекватной механизму функционирования современных административных организаций па Западе. Руководитель **в** этом случае перестает восприниматься как лицо, обладающее особым статусом. Его полномочия являются лишь одной из рядоположенных функций, закрепленных формальной структурой **і [аряду** с другими, а сама его деятельность — лишь одной из разновидностей профессиональной деятельности в организации. Такое понимание **формального** статуса отражает характерные для западной организационной культуры **тенденций** к построению организации на принципах высокой специализации и профессионализации деятельности, а также специфический взгляд на природу власти в организации. Следовательно, эта точка зрения вряд ли может рассматриваться как универсальная и пригодная для описания организационных отношений пне этой культуры.

Следуем заметить, что социальный статус работника в организации выражается во внешнем поведении и облике, во внутренней позиции, например ценностных ориентациях, мотивациях и т. п. В социологии различают следующие виды статусов[1]:

1) предписанный статус навязан обществом и не зависит от усилий и заслуг личности. Он может быть обусловлен местом рождения, происхождением и другими обстоятельствами;

2) приобретенный статус, или достигнутый, зависит от усилий самого человека;

3) естественный и профессионально-должностной статус — последний фиксирует социальное, экономическое, **организационное** положение человека и др.

В социологии социальную роль рассматривают в двух аспектах:

1) ролевого ожидания;

2) ролевого исполнения.

Это имеет значение для обоснования управленческих решений **в** социальном менеджменте. Предписания, ожидания, положения **и** другие ролевые требования воплощаются в конкретных социальных нормах, группируемых вокруг социальноIT> статуса:

• описание типа **поведения,** соответствующего **определенной** роли предписания (требования), связанного сданным поведением;

• оценка выполнения предписанной роли;

• санкции (социальные последствия).

Опосредующим звеном между целями общества и личности выступает социальная система. Она представляет собой сложную взаимосвязанную систему социальных статусов, ролей, которые исполняют входящие в нее члены.

Проблемы статуса и роли работника в организации тесным образом связаны с мотивацией членов организации. Дж. Марч и Г. Саймон (March T. G,, Simon II. A,) отмечали, насколько адекватно сложная структура мотиваций членов организации отражает факторы, побуждающие их к объединению. Отношение между членами организации и самой организацией двустороннее, интенсивность мотиваций членов зависит от характеристик, свойственных организации или ее окружению, и, соответственно, организация **может** использовать свои особенности, чтобы стимулировать своих членов'.

Здесь встает вопрос о способе идентификации работника с социальной структурой организации.

Идентификация[2] работника в организации[3] -- это понятие, введенное **Г.** Саймоном и широко используемое в современной теории организации для обозначения процесса, в результате которого работник, вновь поступивший в развитую организацию, через определенное время принимает ее цели, начинает рассматривать индивидуальные задачи через их призму и проявляет готовность **добровольно,** самостоятельно и без принуждения извне предпринимать действия или принимать решения, направленные па **удовлетворение** интересов и достижение целей организации. При этом принятые им решения он воспринимает не как навязанные, а как соответствующие его побуждениям и собственной мотивации.

Идентификация работника с организацией начинается сразу после принятия работником решения о его вхождении в организацию. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу[4]:

• во-первых, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения;

• во-вторых, это коррекция или изменение поведения человека, без которых но многих случаях невозможно войти в организацию;

• в-третьих, это изменения и модификация в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора.

'См. подробнее: *ЛшртаДж. К.* Эффсетчшпостьмекеджметаоргашгашш. М., 1У99. С. 223—233.

' Фр. identification — отождествление. *Прим. автора.*

[3] *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 49-50.

Вышеназванные проблемы определяют не только, сможет лп человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будут строиться его взаимодействия с организационным окружением. Другими словами, от решения данных проблем вхождения человека в организацию зависит его статус и роль в данной организации.

Таким образом, для характеристики стадии прохождения процесса идентификации работника с организацией используются понятия «мера», «глубина» и «скорость идентификации».

Этот процесс во многом зависит от типа и уровня развития организационной морали (первоначальное наименование организационной культуры) в дайной системе, степени се усвоения другими работниками, прежде всего организационным ядром (устойчивая и авторитетная часть персонала организации, выступающая носителем профессионализма и организационной морали), осознанной деятельности руководства, направленной на его стимулирование.

Организационная мораль[1] — это совокупность норм, поведенческих и деловых стандартов, запретов, предписаний и ценностей, иыраоатывпемых у сотрудников организации **по** мере се развития и разделяемых большинством из них. Данное приятие рассматривается прежде всего в контексте неформального авторитета руководства в организации, уровень которого зависит от соблюдения руководителем писаных и неписаных «моральных кодексов» (профессиональный, административный, юридический, гражданский и т. п.) и выполнения им морального долга. В качестве других переменных, влияющих на скорость и глубину идентификации работника с организацией, выделяются:

• непосредственное влияние наличность работника социального окружения, внешнего по отношению к организации;

• прошлый опыт индивида;

• культурная нринадл еж кость индивида;

• личностные особенности индивида.

Нельзя, наконец, недооценивать факторы идентификации работника с организацией, которые обрамляют мотивации и побуждают работников к установлению иерархии их собственных мотиваций. Частота контактов, однородность исходных формирований, сходство общественных ситуаций, порождающих подражательное поведение, оказывают сильное влияние на способность организации привести к общему знаменателю поведение ее членов и, следовательно, обеспечить с большими или **меньшими** издержками сходство их выбора определенного типа поведения. Здесь становится попятным решающее значение процедур отбора на входе в организацию, которые характерны для большинства организаций. Но чтобы прийти к этим результатам и преодолеть разнородность мотиваций, организация использует также свои собственные характеристики, пуская в ход, в частности, мотивации немонетарного свойства.

Организация, поскольку она является структурированной совокупностью, может делать ставку на присутствие иерархических связей, чтобы вызвать серию поступков, не получающих выражения через поиск денежных выгод[2].

С другой стороны, идентификация относится к диагнозу и к тем представлениям, которые ому сопутствуют: главной частью в ней является процесс понимания ситуации, обусловленный природой взаимозависимостей между членами организации.

1 См. подробнее: *Щербина В. В.* Указ. соч. С. 109-110.

'I Мепар К- Экономика организаций. М , 1996. С. 22В.

Этот процесс совершается при помощи схем, содержащих справки и рекомендации, которые, даже если они относятся к человеку, занимают особенно важное место в рамках организации, где принимают нередко форму кодов:

- схемы исторического типа, основанные на накопленном опыте;
- **внешние** схемы, основанные на связях с другими организациями;
- схемы типа «планов», апеллирующие к заранее намеченным целям.

11.1.1.2. Руководитель, лидер и менеджер организации

В литературе по управлению нет единого определения понятий «лидера, «руководитель», «менеджер».

• В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа **(руководящий** состав), либо же процесс, т. е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов «руководство» и «руководитель» являются слова «лидерство» и «лидер». Природа лидерства может быть лучше понята, если его **сравнить** с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии па работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее — взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления, лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь»[1].

• Понятия «лидера и «руководитель» далеко не синонимы. Руководитель — лицо, наделенное авторитетом власти над другими людьми или коллективом. Лидер — это формальный или неформальный руководитель (предводитель, организатор, вождь), который может представить коллективу перспективу развития, пути и методы движения к ней и способы во имя достижения целей сплотить вокруг себя достаточное количество единомышленников. Лидер всегда обладает неординарными организаторскими качествами, руководитель же — далеко не всегда. Понятие «лидерство» не совпадает и с такими понятиями, как «авторитет» и «имидж*. Авторитетом в коллективе и обществе может быть человек, не являющийся по своим качествам лидером, но обладающий высоким профессионализмом, морально-нравственными качествами. Имидж как внешнее представление о личности во многих случаях создастся искусственно рекламой, средствами массовой информации, формированием общественного мнения в интересах определенных политических сил и социальных групп[2].

• Социальная психология разграничивает, но не противопоставляет понятия руководства и лидерства. Руководство — это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем — посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм. Лидерство — процесс внутренней социально-психологической сам о орган из а-

[1] *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 367.

[2] *Лебедев О. Т.*, *Канъковасая Л. Р.* Основы менеджмента. СПб, 1997. С. 116-117.

ции и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников[1].

• Понятие лидерства используется с давних времен применительно к разным сферам — политике, военной области, организациям. Соответственно **этому** существуют различные определения лидерства, в которых подчеркиваются его черты, наиболее важные в данной сфере. Теоретически лидером может быть любой член организации, а не только те, кто управляет. Это означает, что лидерство может проявляться и на самых нижних уровнях иерархии (управления организацией): бригадир или рабочие. Поэтому в современных разработках по лидерству подчеркивается, что каждый работник может и должен проявлять стремление к руководству, а это требует воспитания ответственности у всего персонала, а не только у руководителей. Настоящее лидерство имеет не должностную, а личностную основу власти, полномочия лидеру делегируются снизу сотрудниками, которые добровольно берут на себя обязанности последователей. Не все менеджеры в организации могут быть лидерами так же, как и не все лидеры являются менеджерами. Поэтому лидерство является важнейшей составной частью тех ролей, которые менеджеры выполняют в XXI веке[2].

• Лидерство — это условия формирования, проявления и существования авторитета менеджера, признания его заслуг, квалификации, опыта, благоприятных человеческих качеств. Лидером может быть каждый, кого признает коллектив в качестве такового. Лучший вариант лидерства заключается в совпадении менеджера и лидера в одном лице. Полномочия менеджера или положение менеджера еще не определяют его лидерства, они лишь подразумевают его необходимость и вероятность. Положение менеджера (в управленческой иерархии) открывает возможность и появления лидерства, и реализации лидерства. Но не каждый менеджер автоматически становится лидером. Следует иметь в виду, что лидерство и популярность отличаются друг от друга. Популярность можно создать искусственно, но лидерство проявляется как одно из качеств управления, объективно сопровождающее всякое управление. При этом возможно существование антилидерства. Лидерство не следует путать с силой характера или с личным энтузиазмом. Возможно, и очень часто это бывает, что человек с сильным характером не становится лидером, хотя может быть и неплохим менеджером[3].

Руководитель (руководство)

Ранние исследования проблем руководства связаны только рассмотрением личности руководителя. Одно из них, например, было проведено с целью выявления отличительных черт, необходимых для успешно работающего менеджера. По мнению автора книги «Management for Bankers»[4], хотя все эти исследования преследовали цель сравнения личностных черт руководителей и подчиненных, умелых руководителей и тех, кто не добился успеха в работе, никакой последовательной модели разработано не было, и результаты поисков и этом направлении вызывают разочарование.

Тем не менее руководство — это одно из центральных понятий в теории организации и управления, которое может быть определено[5]:

[1] *Русинов Ф.М. и др.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М„ 1996. С. 178.

[2] *Румянцева З. П.* Общее управление организацией. М., 2001. С. 97—99.

[3] *Короткое Э. М.* Концепция менеджмента. *М.,* 1998. С. 234-236.

[4] *Брэддик У.* Меледжмент в организации. М., 1997. С. 289.

[5] *Щербина В.В.* Указ. соч. С. 7, 27,89, 161.

• либо как персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная **с** непосредственным управлением персоналом (деятельность по управлению **человеческими** ресурсами **в** организации);

• либо как **проявление** лидерства в системе формальных отношений;

• либо как тип организационного поведения, **обусловленный** определенным должностным статусом **и предусматривающий** властные полномочия;

• выделение руководства в особый вид управленческой деятельности связывается **с** его принципиальным разделением на управление деятельностью (главная составляющая **деятельность менеджеров)** и управление людьми (руководство);

• под руководством часто понимаются также отношения между людьми, возникающие в процессе и по поводу управления. Следовательно, оборотной стороной отношений руководства являются отношения подчинения. Отношения рукоиодетва персонифицируются в деятельности руководителей — должностных лиц, наделенных определенным формальным статусом vi отвечающих за деятельность организации или ее подразделений. Они носят универсальный характер, поскольку в иерархии формальной организации каждый руководитель выступает подчиненным но отношению к вышестоящему должностному лицу (или для каждого руководителя высокого роста находится руководитель маленького роста). Однако возникает проблема признания власти и полномочий подчиненными. В связи с этим особую роль приобретает исследование природы власти, легитимной власти и авторитета.

В большинстве концепций власть в организации рассматривается как проявление права **или** фактической способности людей, прежде всего должностных лиц, обеспечивать «повиновением других людей. Однако некоторые отличия в представлении о природе власти прослеживаются и концепции власти Г. Саймона, который рассматривал ее как умение принимать решения и побуждать других людей к **соответствующим** действиям. Власть в этом случае не обусловлена местом в управленческой иерархии, но сама порождает иерархические отношения. Поэтому итог властных отношений заключается в том, что одни люди играют роль руководителей, а другие — подчиненных.

Таким образом, должностные полномочия в управлении являются напоминанием о том, что руководитель заставляет работать с помощью власти и что это **выступает ключевым фактором** в руководстве. Существуют различные типы или источники власти в организации:

• принудительная власть, основанная на страхе;

• власть, осуществляемая па основе вознаграждений и поощрений;

• законная власть или институционная власть вытекает из полномочий, которыми наделяется занимающий должность человек;

• власть экспертов (экспертная власть) определяется знанием определенной сферы или наличием перечня умений, которые нужны другим;

• власть, основанная на силе, примере, — власть на примере героя как образца;

• харизматическая власть — возможность вдохновлять других своим присутствием, вдохновением;

• политическая власть достигается посредством понимания того, как работает организация, и использования этого знания (или же связей и информации), чтобы добиваться цели.

В свяглт с применением власти внутри организации объем полномочий, которыми обладает носитель власти (руководитель), зависит от:

информацией, с которыми он обладает, например очарованием, знаниями, опытом,

б) степени, в которой эти ресурсы нужны другим;

в) возможности предложить эти ресурсы.

Что касается легитимности власти, то это юридический термин, используемый в теории организации и социологической теории для обозначения законности власти. Легитимность **власти** в социологии организаций рассматривается как фактор, способствующий созданию устойчивого социального порядка в организации. Понятие «легитимные отношения» предусматривает устойчивые **и** воспроизводимые (институциональные) взаимодействия руководства п подчинения, базирующиеся на признании подчиненными права на власть за лицом, располагающим властью.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно. Авторитет[1] — это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех источников или вариантов появления власти. Однако понятие «авторитет» is организации характеризует один из важных аспектов легитимности власти руководителя — его узаконенное право на власть.

В ранних концепциях теории организации понятия власти и авторитета не дифференцировались и нередко употреблялись как синонимические термины, как, например, у А. **Файоля** и М. **Вебера.** В работах более позднего периода эти понятия принципиально различаются. Разграничение базируется на европейской традиции понимания авторитета как условия признания власти. Авторитет в организации обусловлен должностной (профессиональной) позицией или характеристиками личности. В школе социальных систем и других поздних концепциях социологии организаций, начиная с **работ** Ч. Барнарда и Г. Саймона, понятие авторитет в организации применительно к руководителю используется как в значении формального, так п неформального авторитета:

• **формальный** авторитет (категорический, юридический, императивный) означает юридическое (отражение в документах), официальное право должностного лица на власть;

• **неформальный** авторитет — фактическое признание этого права за ним со стороны подчиненных при неформальных отношениях. Условием признания этого права является высокий ci атус лица в системе неформальных отношений.

Признание или непризнание **подчиненными** определенных качеств руководителя как условие реализации им фактической власти в организации (в чем и проявляется неформальный авторитет) служит одним из проявлений такого важного для западной традиции вопроса, как легитимность власти. Таким образом, основное отлнчие власти-полномочий от властп-авторитста заключается в способе, которым они достигаются[2]. Власть-полномочия:

• предполагает законное право руководителя побуждать, даже принуждать других делать то, что считается важным;

• дает руководителю право принуждать, наказывать или поощрять индивидов, пытаясь достичь поставленных целей;

• может быть взята плп присвоена организацией или группой.

Власть-авторитет — это способность индивида:

• побуждать, увлекать других, убеждать и ободрять их на достижение особых целей или па особую деятельность;

[1] См. подробнее: *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 313.

[2] См. подробнее: Лидерстно: психологические проблемы *а* бизнесе. Дубна, 1997. С. 48—58.

Глава 12

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

12.1. МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Если принять определение экономической организации (предприятия) как структурированной группы участников, совместно управляющих своими ресурсами для достижения целей, то организация окажется, очевидно, той основной единицей, где принимаются управленческие решения. Иными словами, одновременный учет поведения участников, связанного с выбором, итого факта, что это поведение реализуется ь рамках организационной структуры и зависит *в* основном от установленных взаимосвязей между участниками, представляет собой фундаментальный **методологический** ориентир в управлении организацией (рис. 12.1).

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления - планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями организации, определяют не только эффективность ее деятельности в настоящее время, но н возможность перспективного устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире рыночных отношений, адаптацию внутренних управленческих процессов к **вопросам** этики и социальной ответствен!гости современного менеджепта (рис. 12.2).

Важность процесса разработки и принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием управления возникла и развивалась теория принятия решений. Современная наука об управлении, а вместе с пей и теория принятия управленческих решений возникла после того, как появились организации в современном понимании. Встречаются два определения теории принятия решений: **расширенное** и узкое[1]. В расширенном определении решения отождествляются со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как **выбор** оптимального из множества **альтернативных вариантов.**

Многие авторы не соглашаются с узким определением теории принятия решении, считая, что принятие решений пе может ограничиваться лишь выбором наилучшею решения. В теорию принятий решения имеет смысл включать также к их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением[2]. Однако деление определения теории принятия решений на расширенное и узкое нам кажется искусственным, так как сам выбор решения предполагает наличие четкого **представления** о мерах по реализации, контролю и анализу результатов действии, например, как в случае с принятием **бизнес-плана.** Более того, сочетание отношений власти и иерархии внутри организации и использование процедур контроля способ

[1] *Литвак Б. Г.* **Управленческие решения. М.,** 1998. С. 30-35.

[2] **Там же. С. 32.**

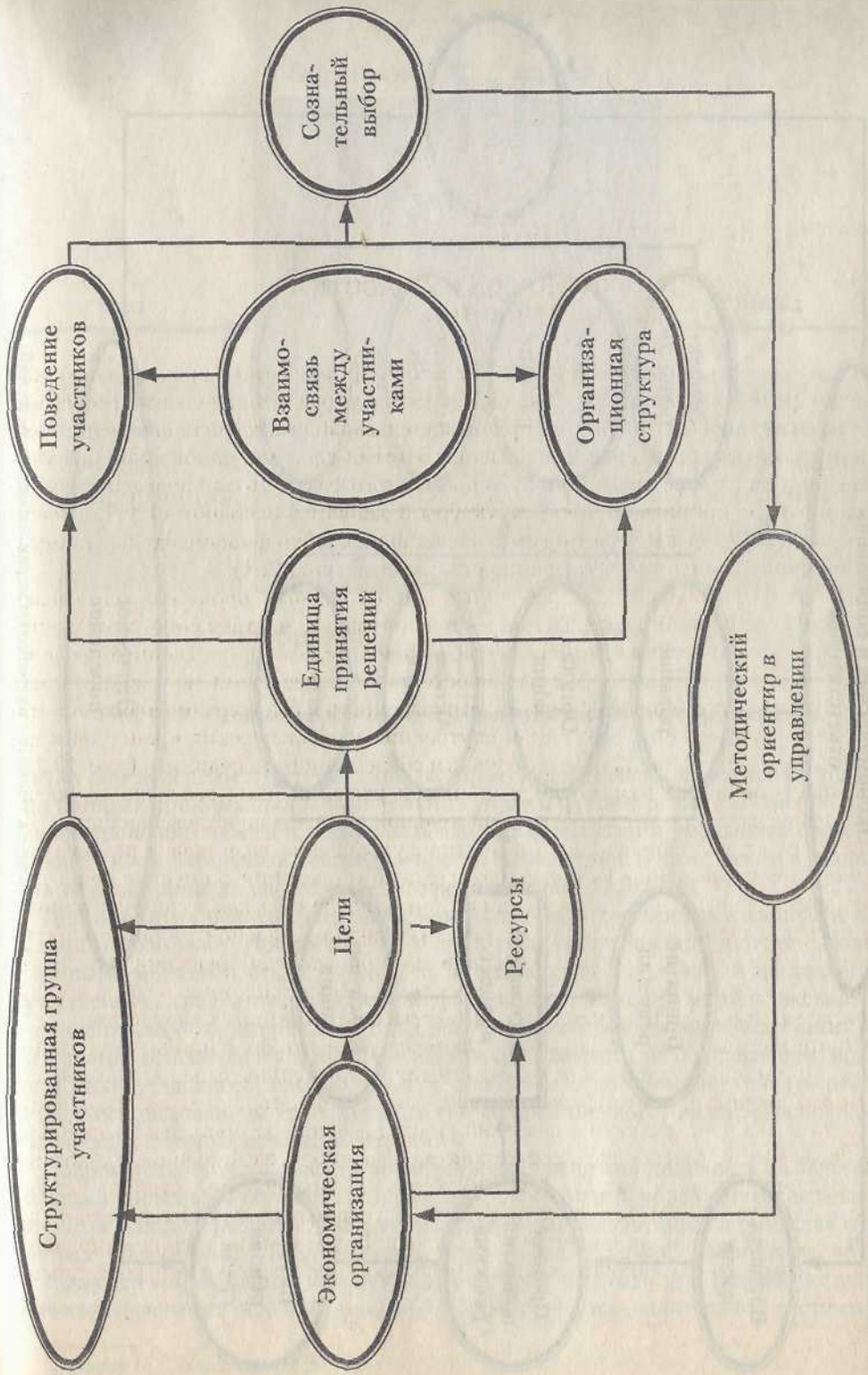


Рис. 12.1. Фундаментальный методологический ориентир в управлении организацией

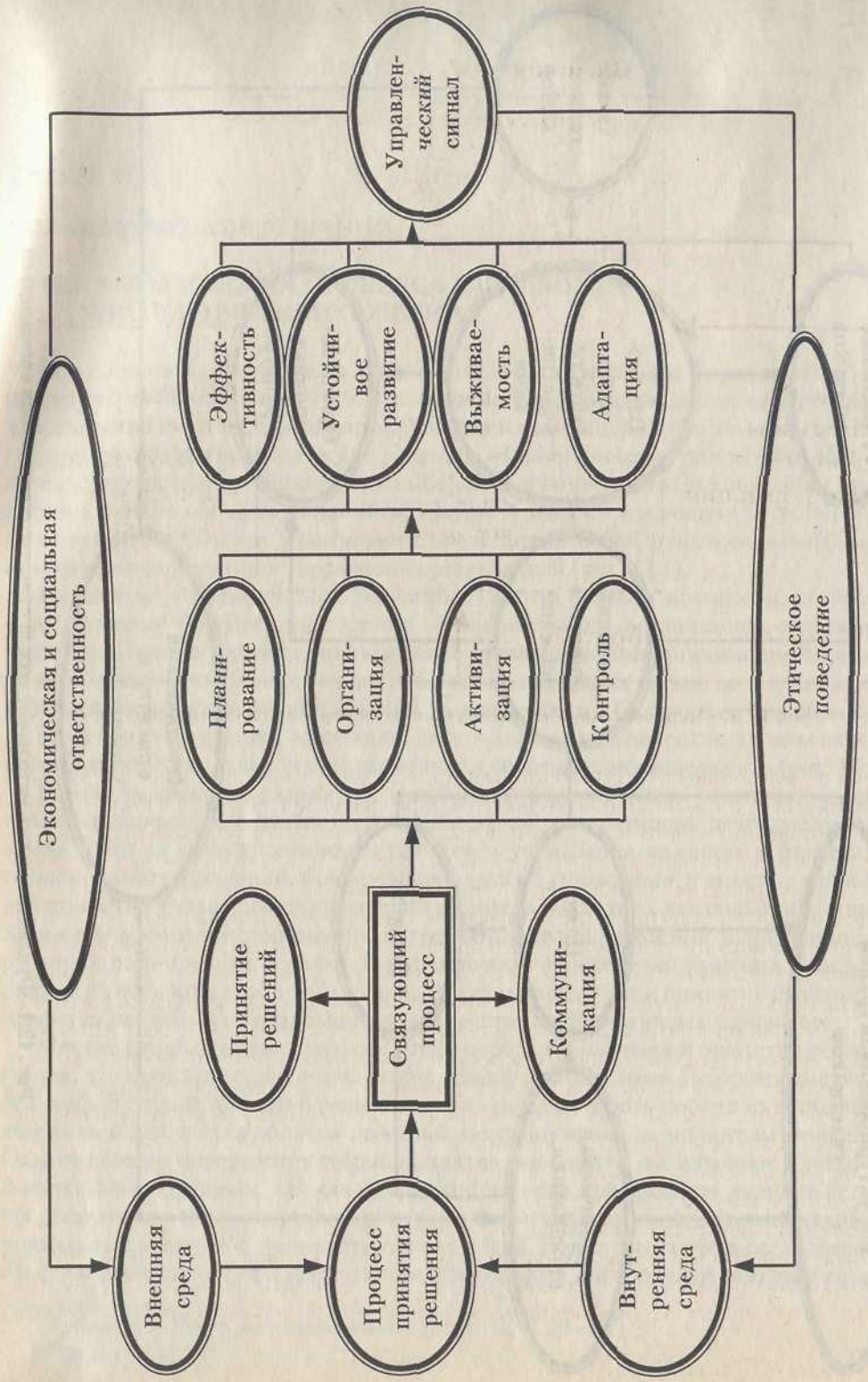


Рис. 12.2. Важность процесса разработки управленческих решений

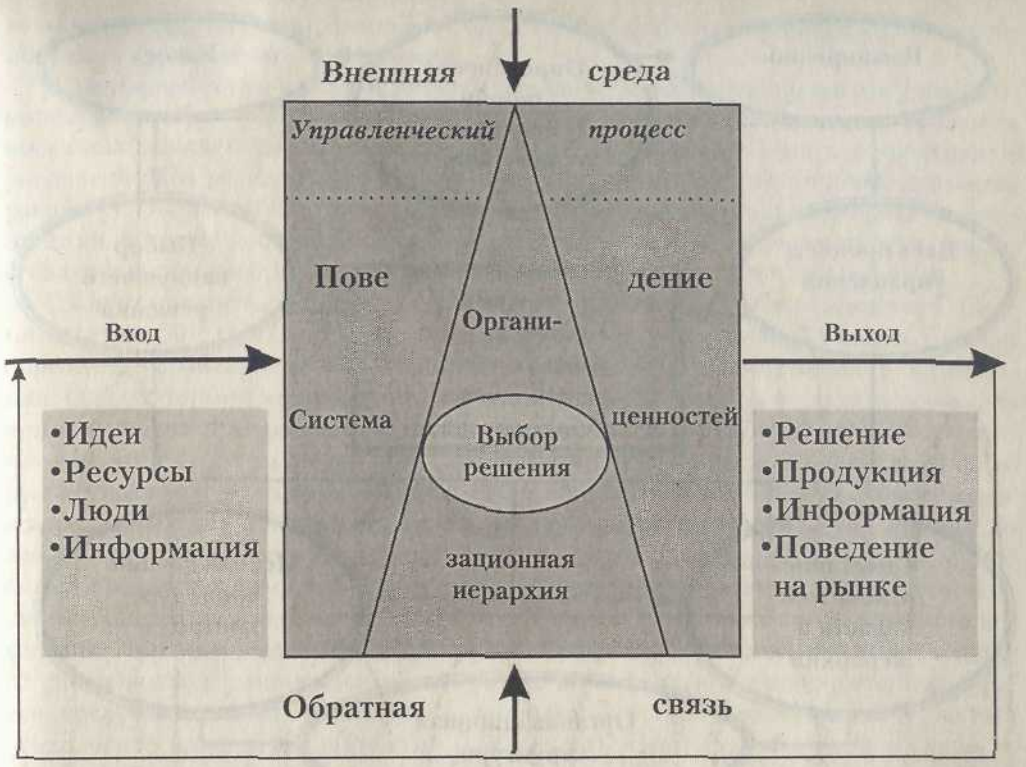


Рис. 12.3. -«Черный ящик» процесса принятия управленческого решения

ствуют определению структуры организации, а следовательно, определению условий, при которых принимаются и выполняются управленческие решения. Именно соединение отношений власти и иерархии позволяет организации уменьшить сложность выбора, а следовательно, и неопределенность последствий. В этом, кажется, основная суть теории принятия управленческого решения (рис. 12.3, 12.-1).

Для принятия решений ограничиться только количественными данными и методами невозможно. Предметом же теории принятия решений, наряду с количественными методами, стали также методы, позволяющие получать и анализировать качественную (неколичестненную) информацию, например методы экспортного оценивания, многокритериального анализа, содержательного анализа ситуаций и др. То же самое относится и ко многим аспектам менеджмента, не подпадающим под методы количественного анализа, многие проблемы в котором могут быть решены лишь с использованием качественного (не количественного) анализа, успешно используемых в теории принятия решений[1].

Современная наука в области управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций. Значительную роль сыграло резкое увеличение объема и сложности информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной системы с ее

[1] *Литвак Б. Г.* Указ. соч. С. 33—55.

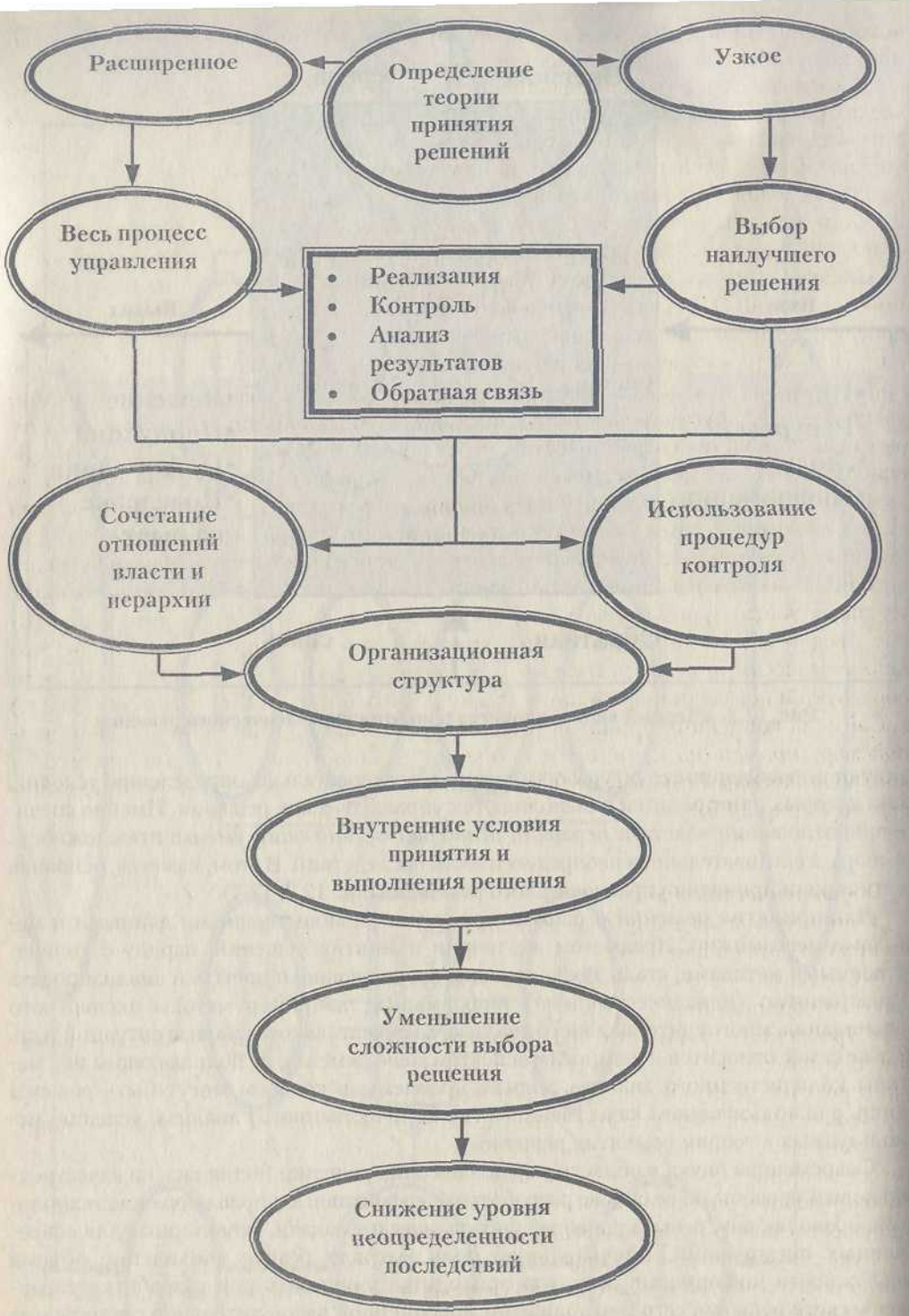


Рис. 12.4. Определение принятия управленческих решений

возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе, при прочих примерно равных условиях, добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

Следует заметить, что тезис об узком понимании решении был выдвинут Г. Саймоном еще в 50-е гг. в связи с определением понятия «управление* *и* целом. Саймон определил управление как кооперативное групповое поведение людей в организации. Однако термин «управление» используется им также и *и* более узком смысле применительно к моделям поведения, общим для самых разных групп сотрудничающих друг с другом людей и ire зависящим ни от конкретных целей, ради которых осуществляется сотрудничество, ни от конкретных технологических методов, используемых для достижения целей. Он был удостоен Нобелевской премии по экономике за разработку концепции «Экономического бихевиоризма!-. Ее основной смысл сводится к тому, что структура организации и принятие ввутриорганизационных решений рассматриваются сточки зрения группового кооперативного поведения. При этом решения *и* организациях принимаются ее членами коллективно, их способности к рациональным действиям ограничиваются приобретенными ранее предубеждениями, симпатиями, личными устремлениями людей и такими психологическими ограничителями, как емкость памяти организации и скорость обработки и передачи информации. Развиваемая в более поздних работах (1982 г.) Г.Саймона концепция принятия решений на микроэкономическом уровне в полной мере применима к системам и технике планирования бюджетной работы и контроля, которыми пользуются как в бизнесе, так и в государственной администрации[1] (рис. 12.5).

Управленческая проблема

С понятием «управленческое решение» связаны некоторые важные понятия, среди них ситуация и проблема.

• Ситуация — это состояние управляемой системы, оцениваемое целями экономической организации.

• Проблема — это ведущее противоречие цели и ситуации, определяющее движение или изменение ситуации в направлении цели. Иначе говори, проблема — это противоречие, требующее первоочередного разрешения.

Необходимость *в* разработке управленческого решен ни возникаем при осознании проблемы, т. е. признании ее существования. Наличие проблемы — критического рассогласования между желаемым положением и реальным является фактором, активизирующим усилия менеджмента. Реальные параметры аффекта обеспечиваются существующей системой в реальных условиях.

Существуют диа аспекта определения проблемы. Согласно первому, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Во втором случае *в* качестве проблемы рассматривают потенциальную возможность (рис. 12.G). Осозна-

[1] *Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях. М., 19У5. С. 11—42.

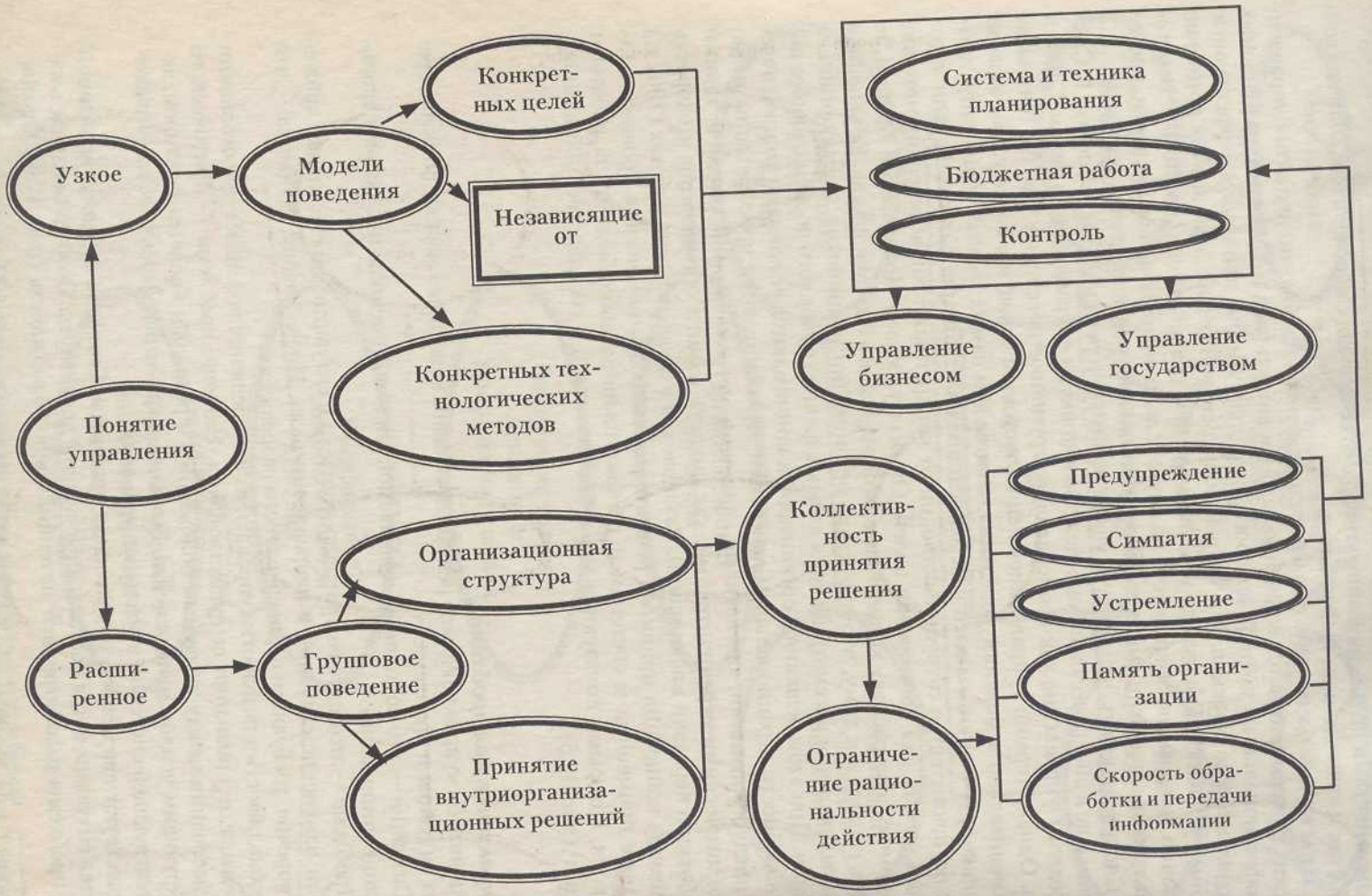


Рис. 12.5. Концепция управления организацией по Г. Саймону

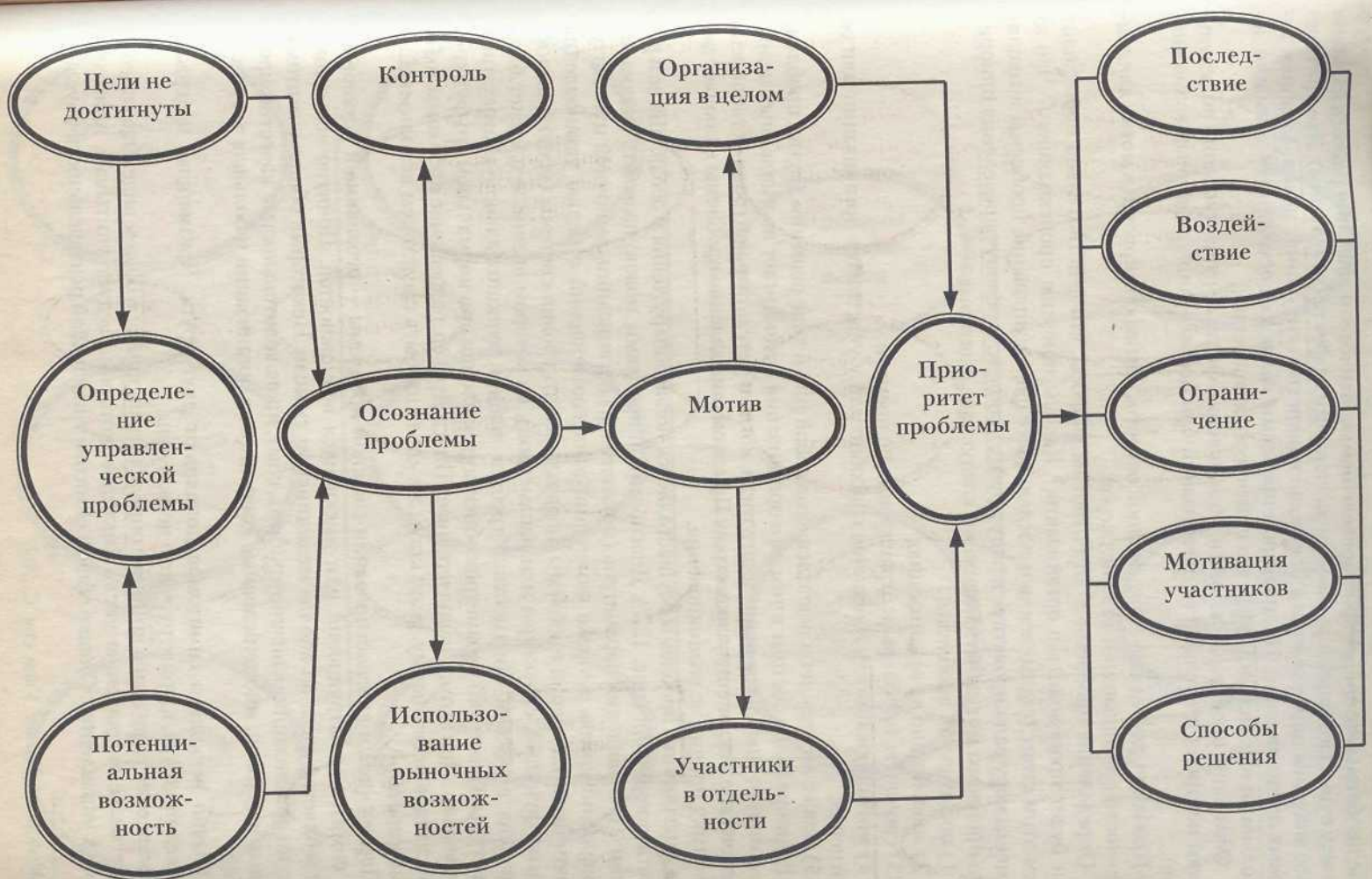


Рис. 12.6. Определение управленческой проблемы

ние проблемы возникает при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значениями эффекта (результата). Это критическое значение определяется для каждой конкретной ситуации с использованием типовых представлений. Индикатором проблемы является достижение одним или несколькими параметрами эффекта критического значения.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности организации или исследования рыночных возможностей.

Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров.

Определение проблемы — это ответ на вопросы: что действительно происходит или будет происходить в организации? Каковы причины происходящего? Что за всем этим стоит (определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие факторы:

1) последствия проблемы;
2) воздействие на организацию;
3) срочность проблемы и ограничения по времени;
4) мотивированность и наличие способностей у участников организации или ее партнеров;
5) может ли проблема решаться сама собой или в ходе решения других проблем.

Если проблема состоит в том, что организация не достигает поставленных целей, то осознание проблемы происходит тогда, когда в результате контроля установлено критическое отклонение параметров. При этом определение проблемы включает диагностику причин ее возникновения.

• Диагностика проблемы осуществляется после обнаружения и осознания ее в результате контроля (рис. 12.7). Диагностикой проблемы можно называть анализ величин и соотношений параметров (показателей) организации, рыночной и институциональной среды, а также изменений этих соотношений с целью установления причин возникновения проблемы, иерархического уровня системы (уровня выполняемых функций, структуры или параметров), на котором возникла и может быть устранена проблема. Диагностика требует знания функциональной и агрегатной структуры и значений параметров объекта управления при нормальном его функционировании. При этом, как подчеркивает Питер Друкер, разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же «должны быть следствием использования возможностей»[1].

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров.

Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако общий симптом типа низкой рентабельности обуслов-

[1] *Мескон М. Х. и др.* Указ. соч. С. 202.

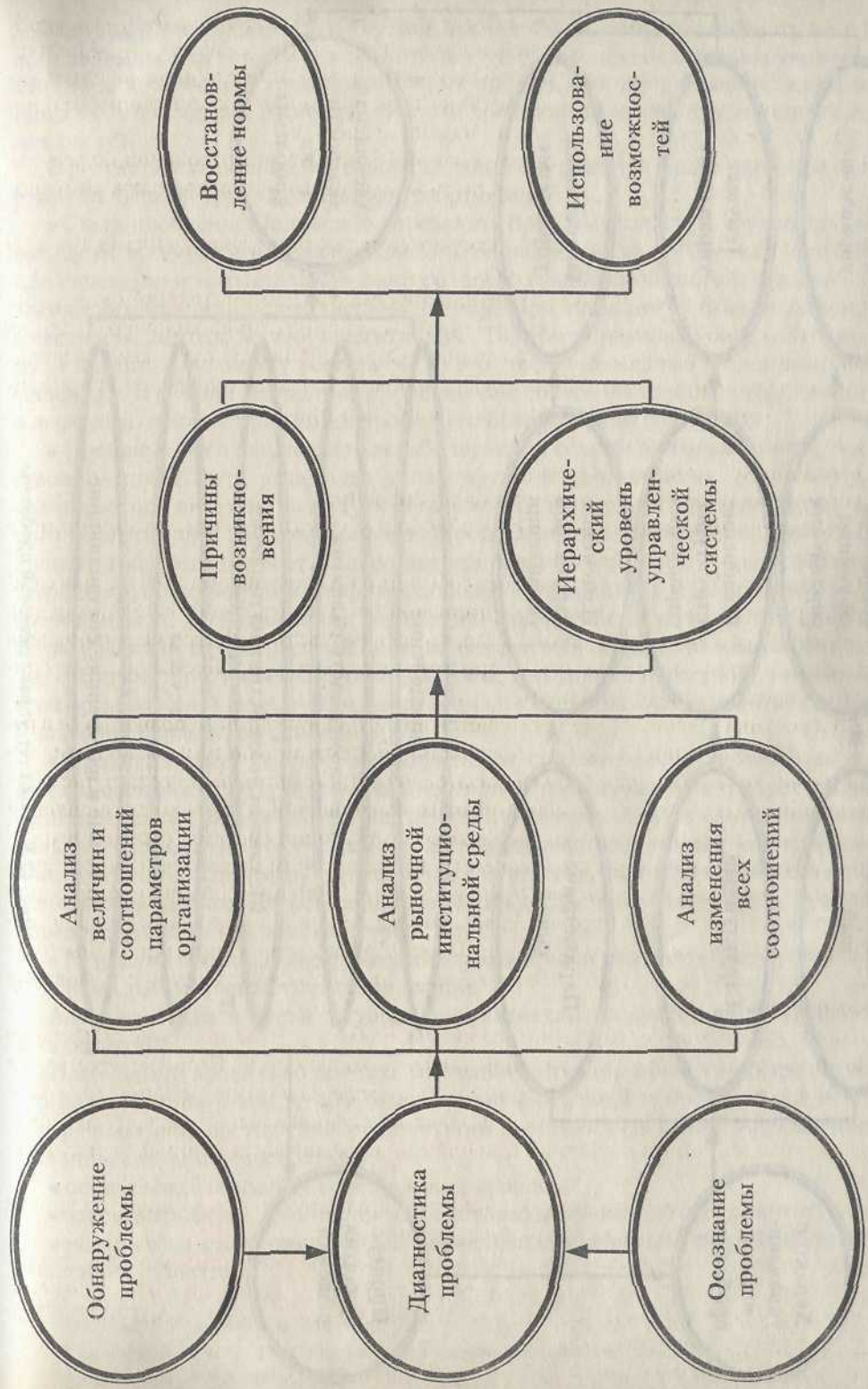


Рис. 12.7. Диагностика управленческой проблемы

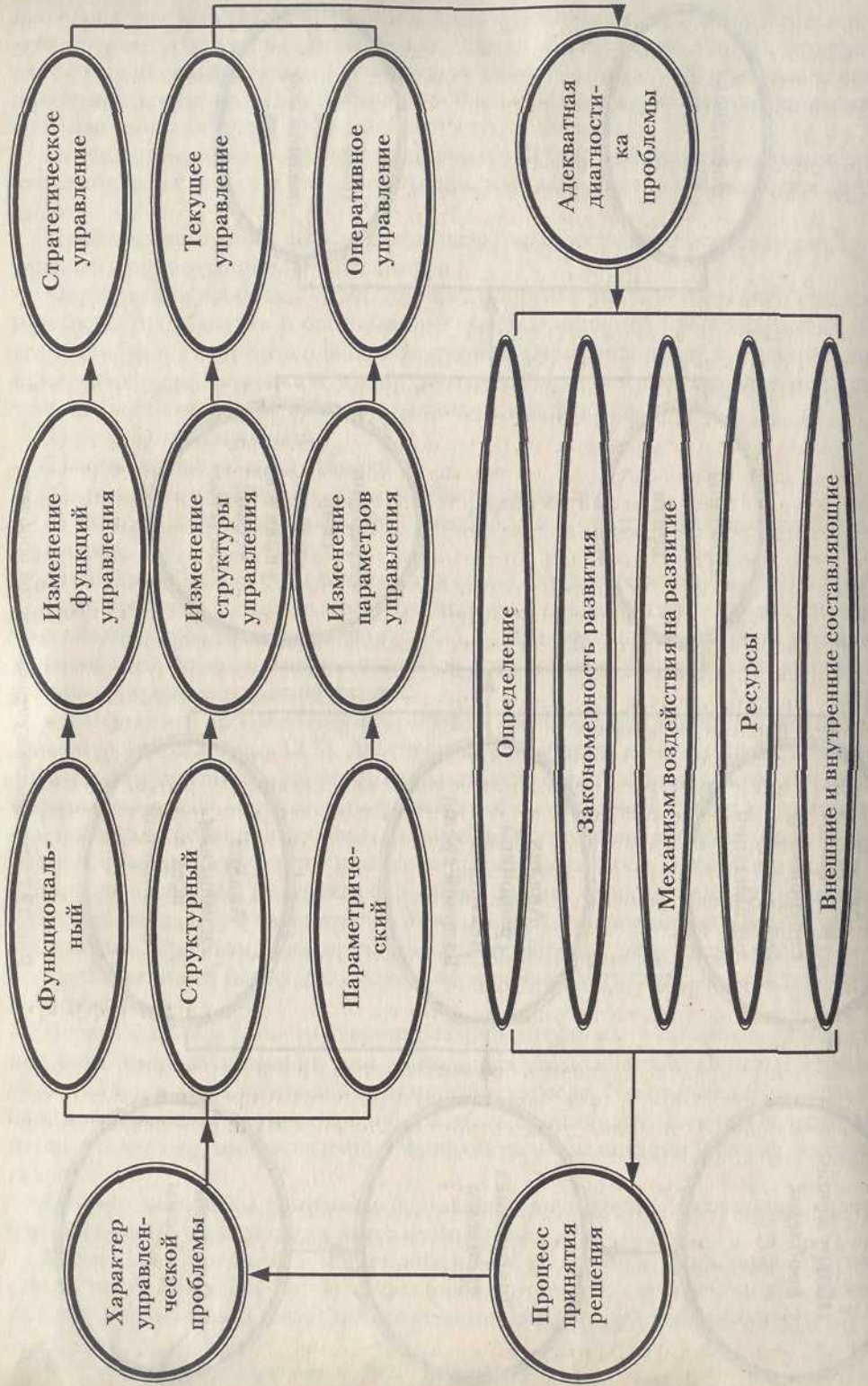


Рис. 12.8. Характер управленческой проблемы

лен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители, «они Не могут увидеть других возможных причин, например влияния затрат на материалы и накладных расходов, хотя эти составляющие эксплуатационных издержек растут.

В результате компании без нужды вкладывают средства в плане повышения производительности труда и увольняют работников»[1].

• Связь проблемы. Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Осознание связи проблемы с появлением или изменением того или иного фактора или из комбинации состоит в установлении логических причинно-следственных связей. При этом могут быть использованы, в частности, методы логики предложений[2]. Поэтому правильно определить проблему — значит, наполовину решить ее, но это трудноприменимо к **организационным** решениям. В результате диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений (рис. 12.8).

• Проблема носит функциональный характер, если она проявляется, и, соответственно, может быть решена на уровне функции организации, **если** ее решение возможно:при переходе на выпуск **нового** товара или услуги; при изменении рыночного сегмента; при изменении положения и характера взаимоотношений с поставщиками (образование вертикально интегрированных структур — регрессивная интеграция), конкурентами (горизонтальная интеграция); при изменении форм собственности; при изменении отраслевой принадлежности и других изменений, затрагивающих стратегический менеджмент деятельности организации. Это наиболее сложный и ресурсоемкий тип проблемы, требующий перестройки и изменения всей организации в целом. При изменении функций должны изменяться структура и значения параметров проблемы.

• Проблема имеет структурный характер и, соответственно, может быть решена при изменении структуры организации, если ее решение еще не требует изменения функций, но уже не может быть достигнуто путем изменения числовых значений отдельных параметров. Необходимость в структурных изменениях может возникать при изменении, например, маркетинговой стратегии, разработке схожего с выпускаемым нового товара, переходе на новый тип договорных отношений с существующими партнерами (лизинг, факторинг и т. п.).

• Проблема носит параметрический характер, если она может быть устранена изменением только параметров организации.

Адекцатная диагностика ситуации во многом способствует принятию эффективных решений.

Необходимо правильно оценить состояние ситуации принятия решения, характер ее изменения с тем, чтобы были приняты решения и предприняты действия, обеспечивающие достижение желательного состояния ситуации. Адекватному пониманию ситуации способствует[3]:

• определение **основных** возникающих проблем;

• закономерностей, в соответствии с которыми происходит ее развитие;

• механизмов, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на ее развитие;

---

[1] *Мескон М, Х. и др.* Указ. соч. С. 202.

[2] *Глушенко В. А. и др.* Разработка управленческого решения. М., 1997. С. 173.

[3] *Литвак Б. Г.* Указ. соч. С. 307.

• ресурсов, необходимых для **приведения** этих **механизмов в** действие;

• активных составляющих ситуации, как **внешних,** так и внутренних, которые могут окапать существенное, а подчас и решающее, воздействие на се развитие.

Управленческая проблема может быть определена как **возможность,** как кризис **или** как рутинная проблема[1]. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть.

Второй **и** третий — проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. **Рутинные,** или повторяющиеся, проблемы относятся К категории структурированных, **а возможности и** кризис — к неструктурированным. **Соответственно, для каждого типа** проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных— **Программированные решения,** для неструктурированных — ^программированные. Рисунок 12.9 **иллюстрирует** это.

Управленческое решение

В **управленческой** литературе встречаются следующие определения термина «решение» (рис. 12.10):

• это одни **из** необходимых моментов **волевого действия,** состоящий is выборе цели действия **и** способов ее выполнения;

• **это произвольный** акт **выбора** варианта в человеческом поведении;

• это **выбор** альтернативы действия или направления действия;

• это акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения, формула действий, **вариант воздействия;**

• это действие руководства, ведущее к **разрешению** противоречия и изменению ситуации;

• это результат анализа, **прогнозирования,** оптимизации, экономического обоснования **и** выбора альтернативы из множества **вариантой** достижения конкретно!! цели системы менеджмента;

• это процесс целенаправленного преобразования исходной информации о со— стоянии и **условиях** функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем;

• это один из центральных процессов управления организацией, может рассматриваться как **организационный** акт, как один из основных этапов процесса управле-. ния, как интеллектуальная задача, как процесс легализации управляющего воздействия на **управляемую** систему **и/или** подсистему;

• и, наконец, как **основанный наоценке** издержек выбор действия из совокупно-] сти **альтернативных Действий,**

Как видно **из** этих определений, понятие «управленческое решение» содержи! в себе следующие основные аспекты, которые, в свою очередь, определяют структур ру настоящего учебного пособия;

• решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур;

• решение есть выбор альтернативы или действия;

• решение предполагает наличие власти и организационной иерархии;

• наконец, решение предполагает наличие информационного аспекта, составляю **щего** основу системной концепции разработки и принятия решений ц сложных и рархических организационных системах.

[1] *Вихпиский О. С. и др.* Указ. соч. С. 307.

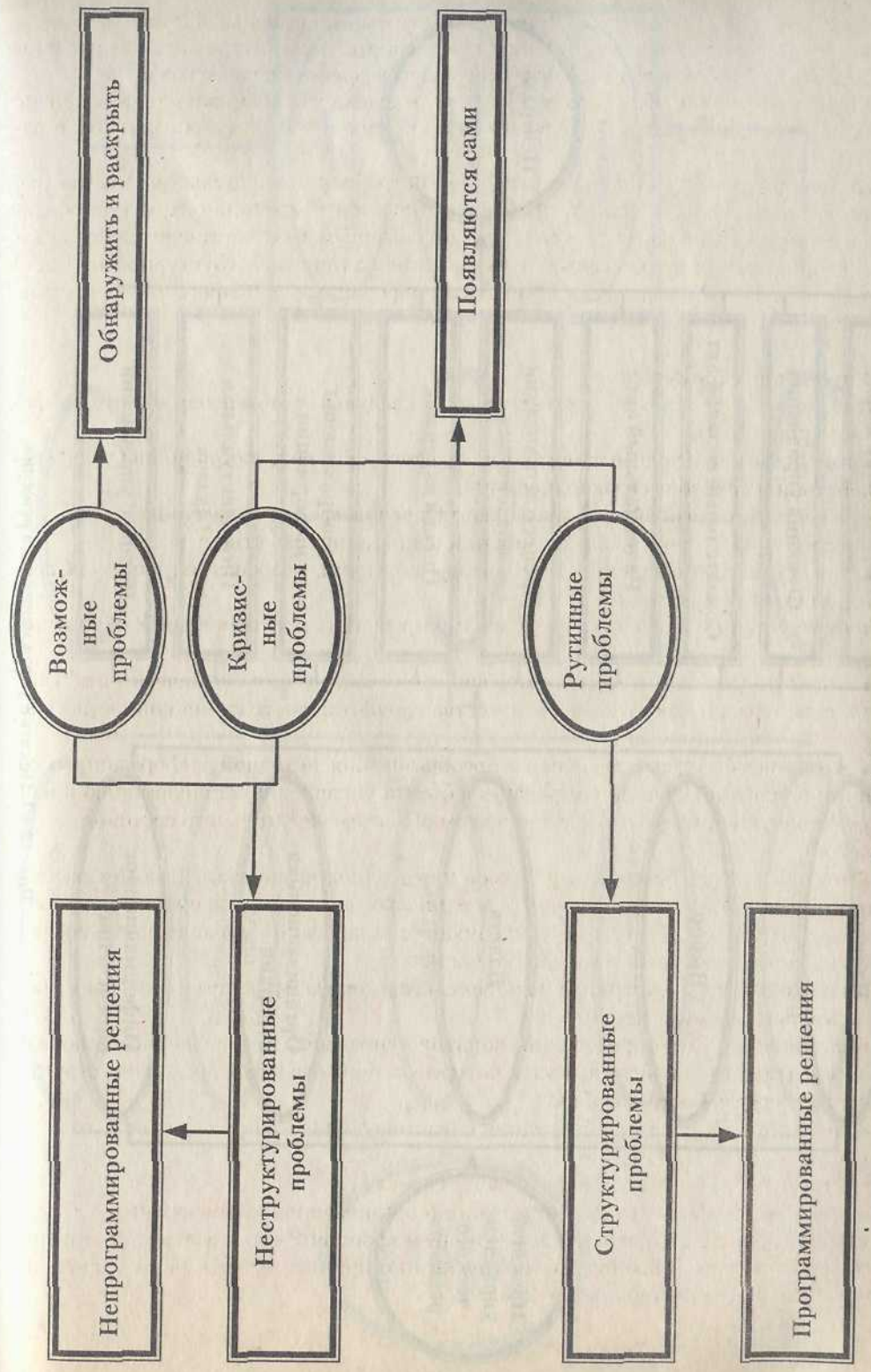


Рис. 12.9. Природа проблем и решений

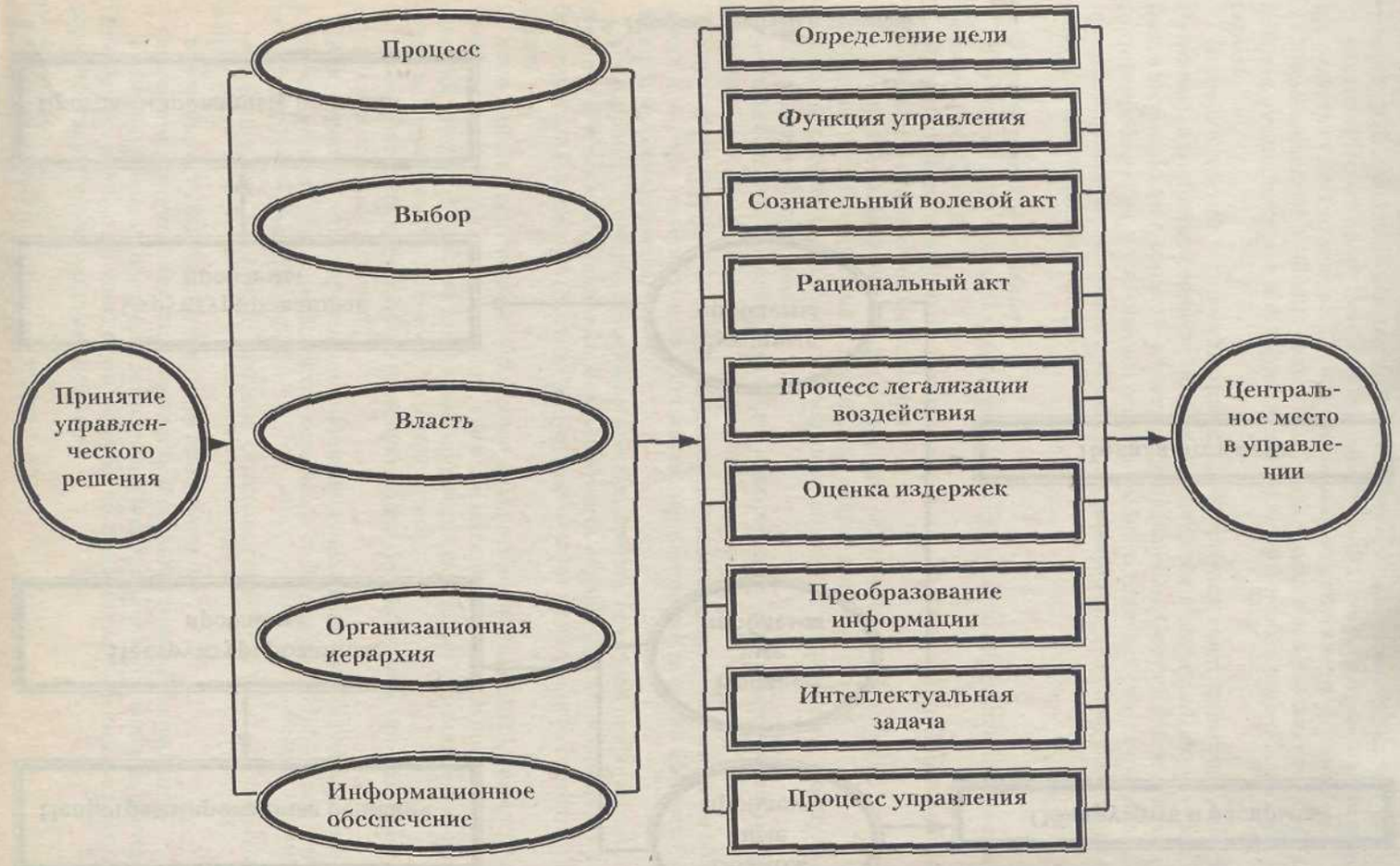


Рис. 12.10. Понятие управленческого решения

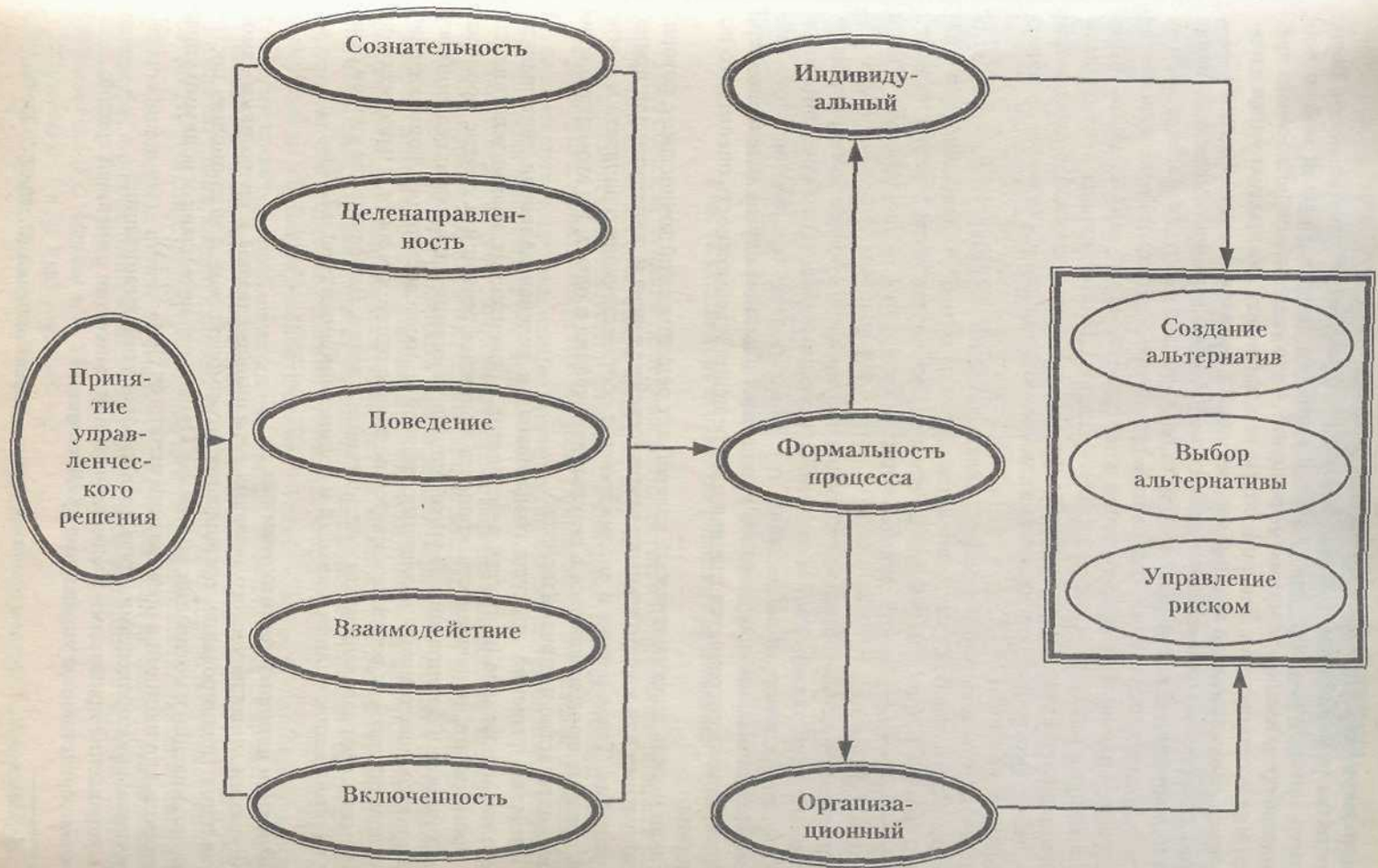


Рис. 12.11. Характер процесса принятая управленческого решения

Характеристика процесса принятия решения.

Принятие решений является частью любой **управленческой** деятельности. Ьсли, например, коммуникации - своего рода «стержень,, пронизывающий любую деятельность *в* организации, то принятие решений - это «центр», вокруг которого **вращается жизнь** организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действия, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, **но** непременно в нем присутствуют такие элементы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план - это набор решении по размещению ресурсов **и** направлению их использования для достижения **организационных целей (рис,** 12.11),

Решение есть некоторый процесс, **складывающийся** из ряда отдельных актов и процедур. Его волевой фактор является одним из моментов, направляющих процесс выработки и принятия решения. Решение также предполагает осознание целей и средств действия, т. е, это процесс, который базируется на информации о цели и средствах действия.

Однако это - не простое преобразование информации, а более сложный процесс, предполагающий увязку целей и средств. Следующим компонентом решения является мысленное совершение действия, т. е, своего рода моделирование этого действия. Моделирование предполагает упрощение, в данном случае мысленное, при котором, однако, сохраняется главная идея решения **и** возможность оценить его постедствия.

Такая модель должна отражать волевой акт решения с той точностью, *с* которой **это** допустимо для мыслительных возможностей человека и допустимо для принятия решения. Такая оценка и анализ требуют соответствующего аппарата и критериев, которые вырабатываются в результате обучения и опыта. На этом этапе волевое вмешательство не предполагается[1].

Принятию решений присуща сознательная и целенаправленная деятельность. поведение, основанное на фактах и ценностных **ориентациях;** взаимодействие членов организации; включенность процесса принятия решений в другие процессы, происходящие в организации. В управлении организацией принятие решении осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Выделяют два уровня **реше-J** ний в организации: индивидуальный и организационный (рис. 12.12).

Функции управленческого решения

Функции управленческого решения неразрывно связаны с функциями самого управления [планирование; организация (взаимодействие и полномочие, построение организаций); мотивация, контроль]. Однако в общем плане основными управленческими функциями в организации являются (рис. 12.13):

- управление процессами, происходящими внутри организации;
- управление процессами взаимодействия организации с внешней средой;
- непосредственное управление организацией,

~ 1 *Карвпискал Я, Л. Основы* принятия управленческих решений. М., 1988. С. 29-30.

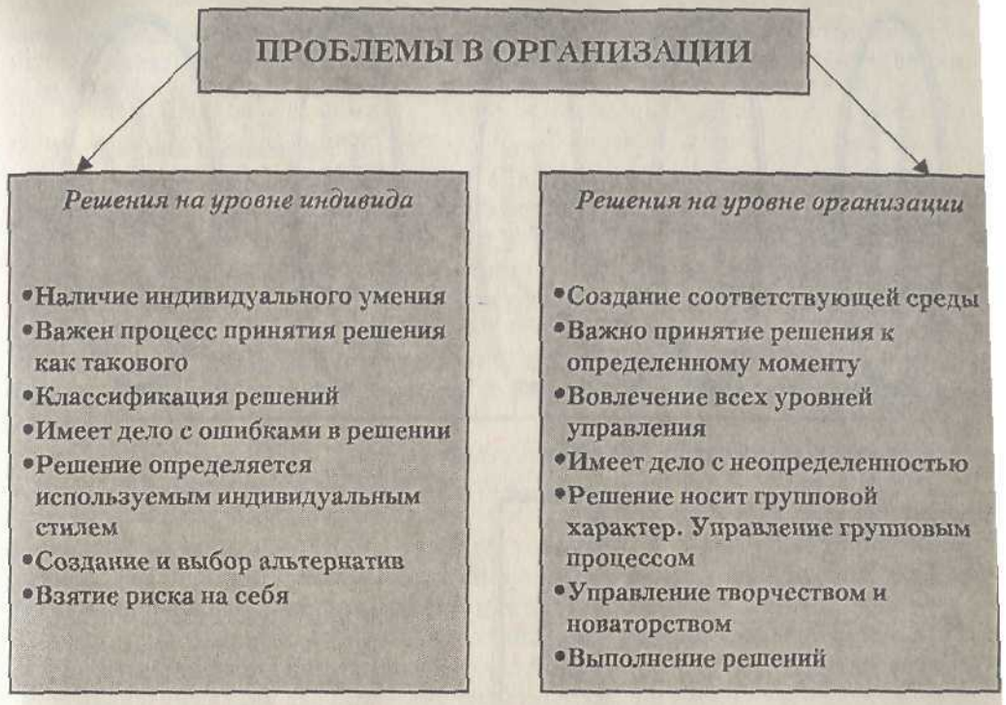


Рис. 12.12. Два уровня принятия решения *в* организации[1]

Таким образом, функции решения в методологии и организации процесса управления определяются сочетанием функций[2]:

- общего **менеджмента** (планирование, организация, мотивация, контроль);
- решения в менеджменте как таковом (обнаружение проблемы, анализ, разработка альтернатив, прогноз, синтез критерия, принятие решения, исполнение решения, контроль исполнения решения);
- констатации наличия проблемы и существования способа ее решения;
- инициации конкретного действия по решению конкретной проблемы.

Функция принятия решений в определенной области — это одна из функций менеджера: «Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижеЕШя»[3]. Таким образом, функции решения в методологии процесса управления многообразны. Это могут быть, например, решения по развитию, маркетингу, производству и т. п. Кроме того, это могут быть функции решений по планированию, организации, мотивации, контролю в управлении. Это могут быть функции: по распределению власти и полномочий **в** организации, разрешению конфликтов; по тем ролям, которые следует (или не следует) **играть** самому менеджеру, и ролям, выполнения которых менеджер ожидает от других. Этот пере-

[1] *Виханский О. С, Наумов А. И.* Указ. соч. С. 304.
[2] *Глушенко В. А, и др,* Указ. соч. С. 46—47.
[3] *Мескоп М. Х. и др.* Указ. соч. С, 194.

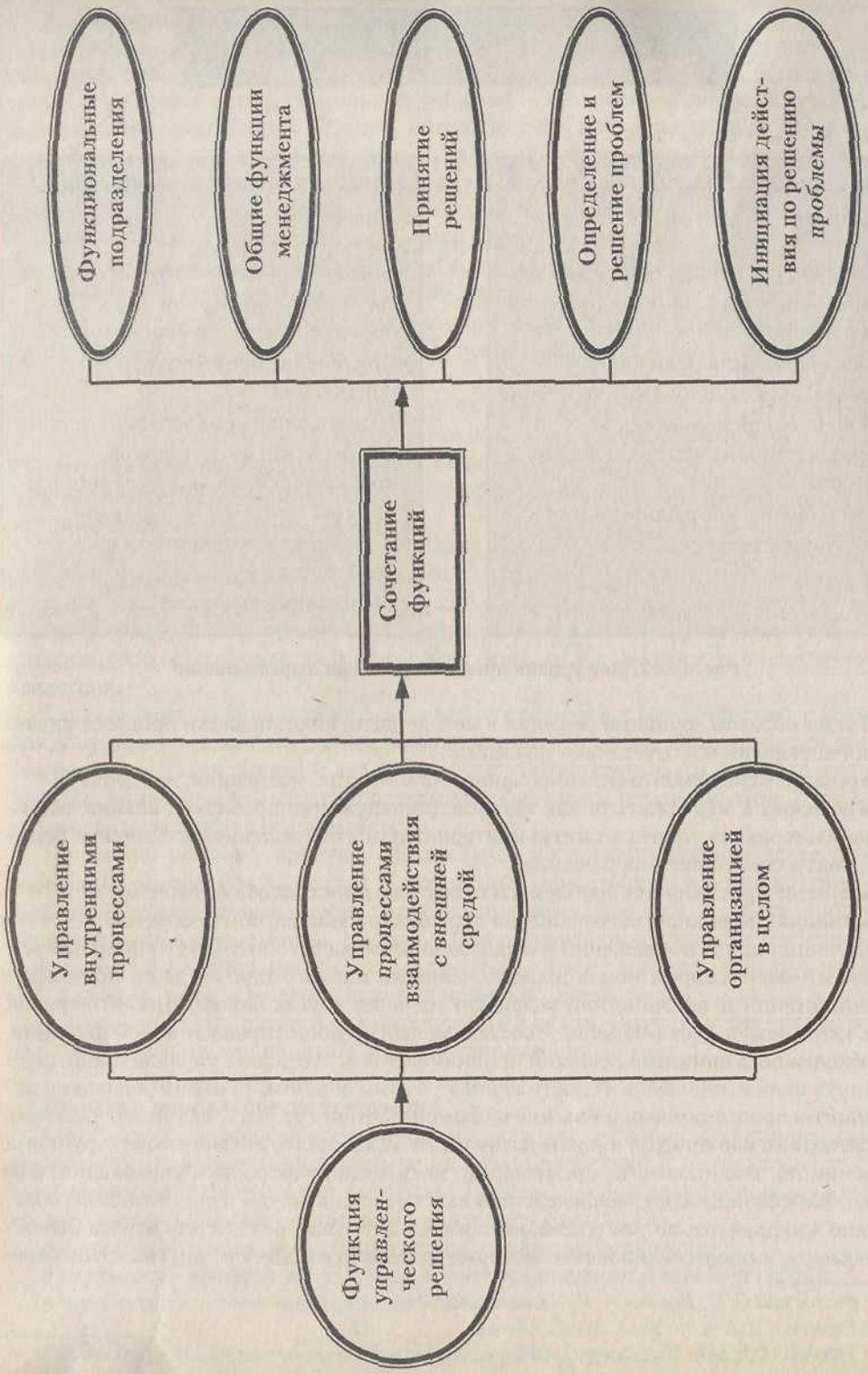


Рис. 12.13. Функции управленческого решения

чень функций **«решения»** показывает, что решение может быть **признано всеобъемлющим** понятием, является одним из основных понятий и составляющих действий предпринимательства и менеджмента. действии

Требования к решению

Для того чтобы быть **эффективным,** т. е. достигать некоторых поставленных целей, **решение** должно удовлетворять ряду **требований** (рис. 12.14 иллюстрирует это)[1]:

.содержать механизмы реализации, т. е. содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, контроль при реализации **решений;**

• быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам **в** определении исходных данных;

• готовиться, приниматься и выполняться **в** реальном масштабе времени тех **процессов,** которые управляют с учетом возможных скоростей развития нештатных ситуаций;

• быть реализуемым, т. с. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых **им** конфликтов;

• быть гибким, т. е. изменять цель и/или алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних услоаий, содержать описание состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и должна начаться разработка нового решения;

• предусматривать возможность верификации и контроля исполнения

При этом цели **и** задачи должны быть реальными, соотноситься с располагаемыми ресурсами и их видами для решения конкретных задач, атакже теми способами и технологиями, которые предполагается применить. Это предполагает использование различных **видов** нормирования при **прогнозировании** и планировании решений

Решение будет реализуемым, если оно предусматривает: организацию, стимулирование (мотивацию), контроль выполнения. Организация выполнения решения может включать два аспекта:

• во-первых, это организация новой системы при решении крупной повой проблемы. В этом случае может использоваться метод функционально-логического проектирования структур;

• во-вторых, это изменение функций, структуры, параметров уже существующей системы. В частности, важно избежать в организации линейно-функционального конфликта, порождаемого несоответствием административного деления (департаментизации) организации и используемых технологий. При этом происходит перераспределение функций подразделений, их специализации и соответственно власти, ответственности, ролей отдельных менеджеров **в** организации, со всеми вытекающими отсюда последствиями,

Подходы к принятию управленческого решения

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента[2]:

• **первый** заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко, трудно принять хорошее решение;

• второй момент состоит в том, что принятие решения - это психологический процесс, и по опыту известно, что человеческое поведение **не** всегда логично.

[1] *Глушенко В. А. и др.* Указ. соч. С. 53-54.

[2] *Мескоп М Х. и др* Указ. сот. С. 199-202; *Фатхутдинов Р. Л,* Разработка управленческого решения. М, 1997. С. 12-31,

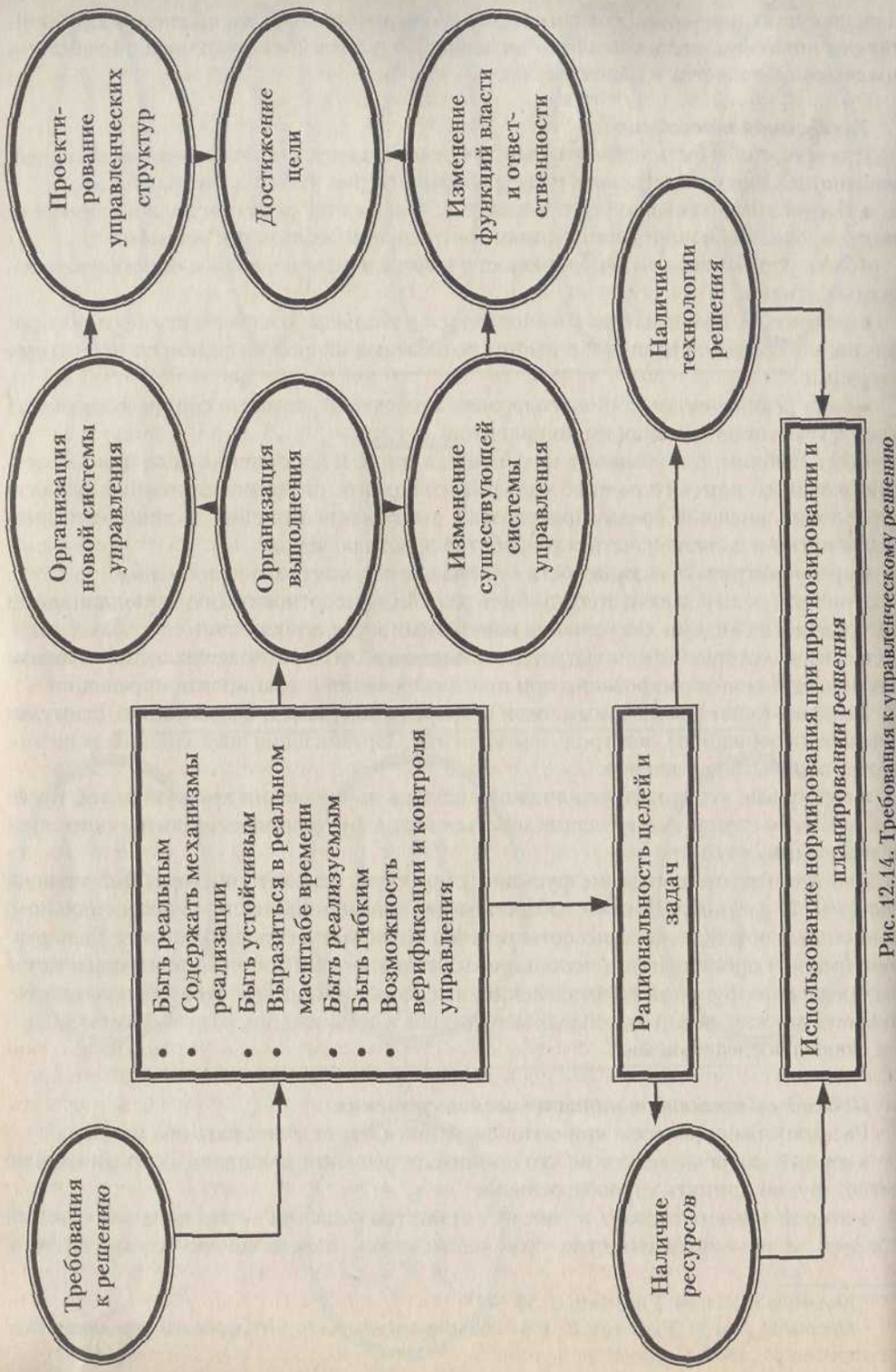


Рис. 12.14. Требования к управленческому решению

Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем организации для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных; что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, инсайтный, основанный на суждениях, или рациональный, характер (рис. 12.15).

• Интуитивные решения — это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен. Интуиция представляет собой способность непосредственно, как бы внезапно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы. Таким образом, интуиция является непременным компонентом творческого процесса управления в целом. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию, однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

• Инсайтные решения. Р ИНСЭЙТ (InSight) — это сознание решения конкретной проблемы. В момент инсаита решение осознается ясно, однако эта отчетливость часто носит **кратковременный** характер. Поэтому необходима сознательная фиксация управленческого решения.

. Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. **Решение,** основанное на суждении - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. **Человек** использует знания о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. **Опираясь на** здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает такими значительными достоинствами, как быстрота и дешевизна его предприятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, что приходится иметь дело с людьми, т к зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения когда ситуация уникальна или очень сложна. Таким образом, суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог основать логический выбор. Сюда **следует** отнести любую ситуацию, новую для организации. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для **«невооруженного*** человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить

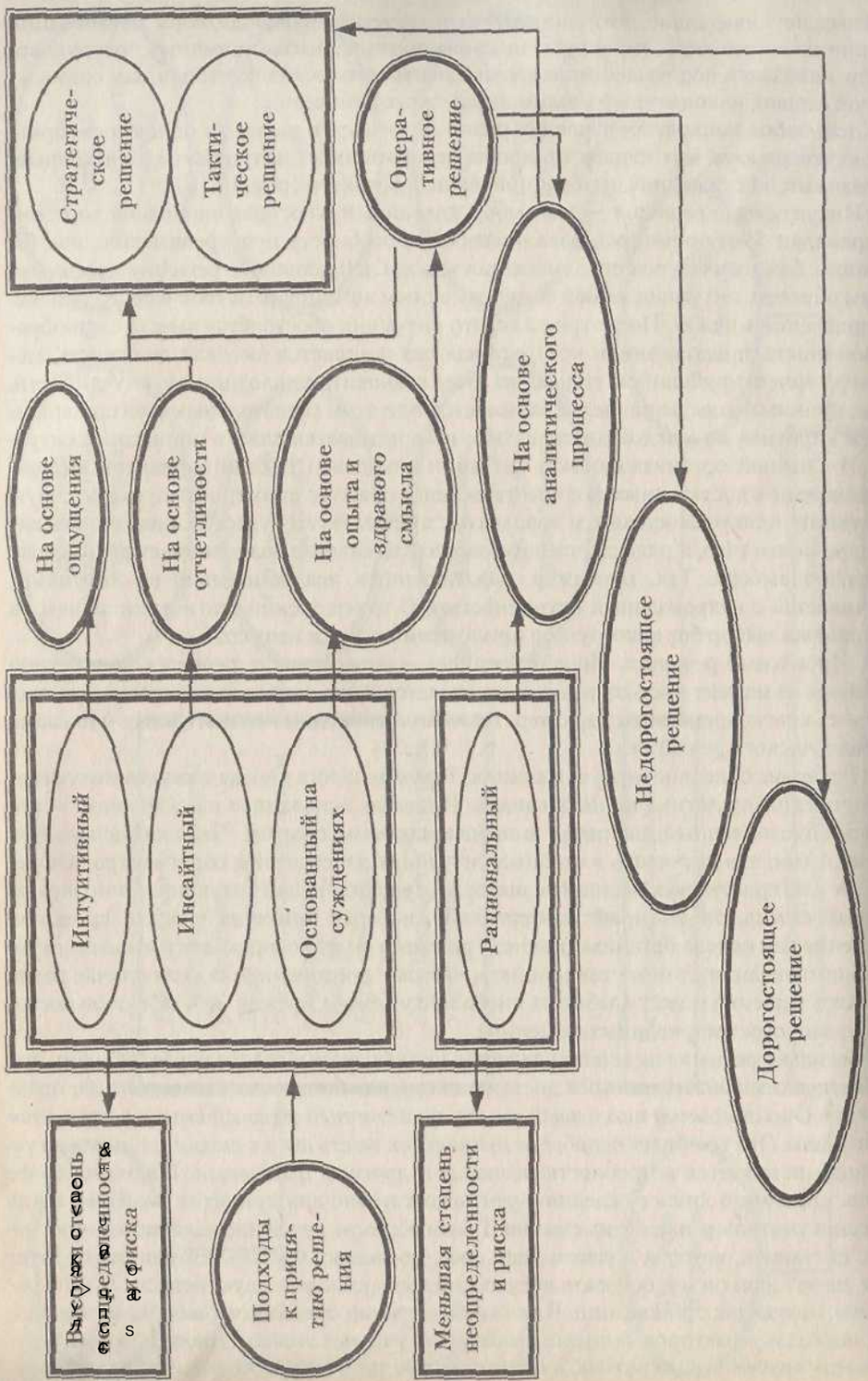


Рис. 12.15. Подходы к принятию управленческих решений

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентации на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом песет па себе отпечаток личности менеджера, причастного к появлению решений на свет. Б связи с этим принято различать следующие решения[1].

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно прежде чем приступить к принятию решения, они **имеют** сформулированную исходную идею.

Авторы импульсивных решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока*., «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы ие нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей. Следует заметить, что такой тип решений ничего общего не имеет с понятием «риск» в управленческом смысле.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех иариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они еще п меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации (рис. 12.16),

Следует заметить, что вопрос об отнесении того или иного решения к определенному иерархическому уровню управления зависит от многих факторов. Например, если речь идет об эффективности принимаемых решений, то схема деятельности фирмы в качестве обязательных компонентов включает мотив, побуждающий к действию, цель - представление о будущем результате деятельности и средство достижения цели. Для перехода от общей схемы деятельности к модели ее эффективности в последнюю необходимо включить фактический результат. В русле данного подхода эффективность работы фирмы зависит от следующих факторов: ло-первых, качество целеполагапия, т. е. соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям фирмы и интересам персонала; во-вторых, силы и направленности мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей; в-треть-

[1] *Фатхутдиноп Р. А.* Указ. соч, С. 13.



Рис. 12.16. Решения в организационной иерархии

их, адекватности выбранных стратегий поставленным целям; в-четвертых, объема и качества вовлекаемых в деятельность ресурсов. Таким образом, три первых фактора характеризуют стратегический аспект — эффективность деятельности, а послед- j ний — тактический.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Типология управленческих решений

Классификация управленческих решений на уровне отдельной экономической организации позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной ситуации (рис. 12.17). Однако в связи со сложностью условий процесса разработки решений (числа влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

В работе[1] предлагается системный подход к решению задачи классификации решений, т. к. многообразие решений представляет собой целый комплекс, понимание которого облегчается на основе системного подхода, позволяющего раскрыть строгую систему и иерархию решений, соподчиненность и цикличность. В такой системе решений должны проявляться как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений. Таким образом, признакам классификации решений выступают: системность, иерархичность, соподчиненность и цикличность. При этом автор работы приводит еще три подхода к этой проблеме, причем подробно описывает второй.

Согласно первому подходу (Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. 1968), решения подразделяют:

[1] *Карданская Н, Л.* Указ. соч. С. 85—93.

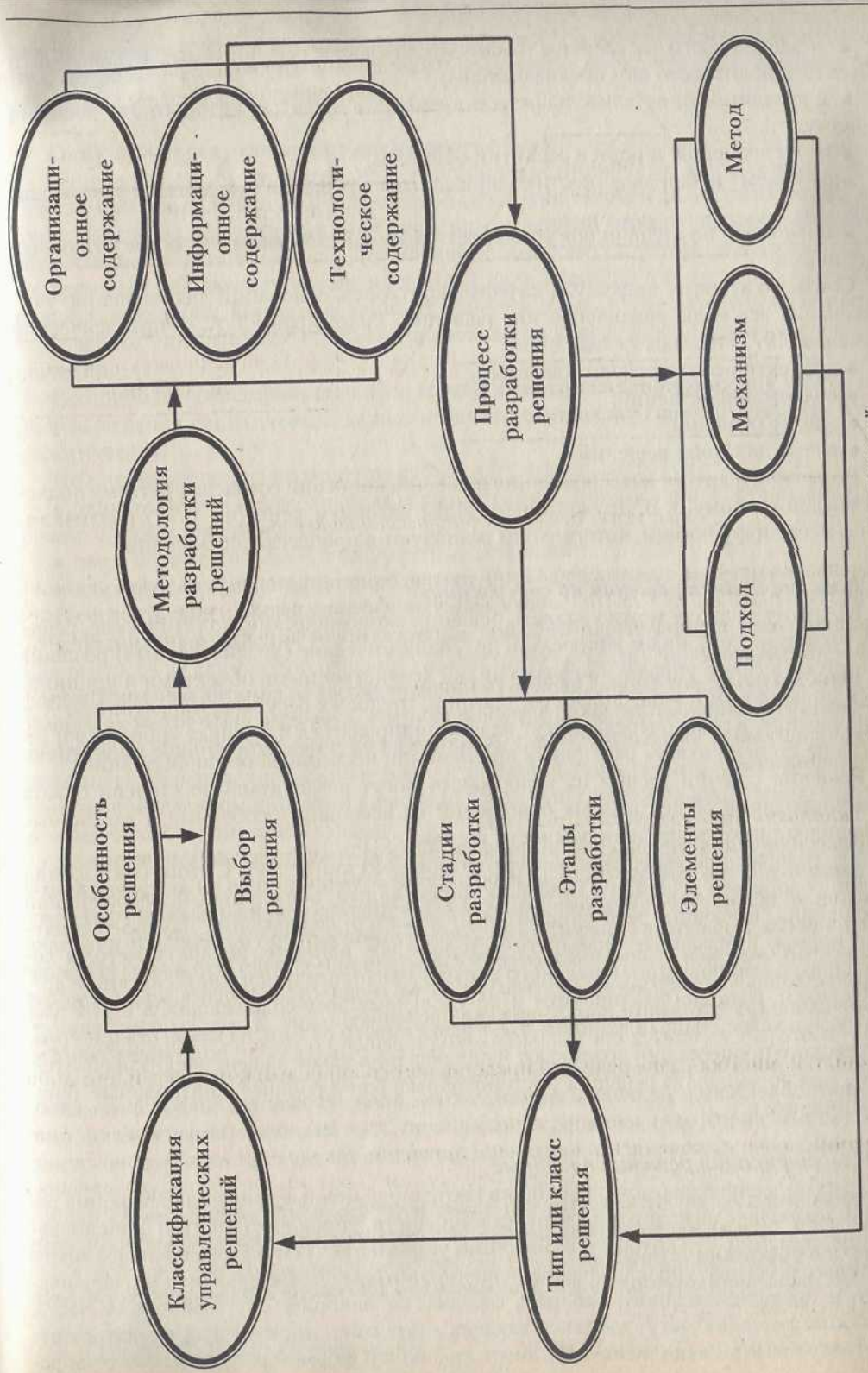


Рис. 12.17. Методология классификации управленческих решений

• is зависимости от степени охвата **и** сложности регулируемых отношений и объекта, для которого они предназначены;

• в зависимости от длительности и времени, в пределах которого эти решения J действуют;

• по их значению и роли в развитии общества;

• по объему и направленности содержащихся в решениях указаний и рекомендаций;

• и наконец, по степени обязательности выполнения решений со ответствуют и- I ми лицами.

Согласно второму подходу, в качестве критериев, оснований для членения, учитывающих все виды управленческих решений, Тихомиров 10. А. (Управленческие решения. 1972) называет следующие'.

• субъектпо-объектные отношения;

• содержание решений;

• форму решений;

• время действия решений.

Возможна и другая классификация решений, когда они согласно третьему подходу, предложенному Б. В. Дружининым (Идея, алгоритм, решение. 1972), различаются по месту **и** функциям, которые они реализуют в процессах управления. I 1

Классификация решений по содержанию

По этому подходу можно назвать решения экономические, политические, решения по организационным вопросам **и** др. Экономические (хозяйственные) решения действуют в сфере управления различными хозяйственными объектами и принимаются по вопросам плана, финансов, техники, трудовых ресурсов, маркетинга и т. д. Эти решения, в свою очередь, могут классифицироваться па разных уровнях управления по степени охвата различных проблем или использования информации. ,

Решения с точки зрения их содержания могут разделяться по степени охвата и регулирования общественных отношений на всеобщие, особенные и единичные решения, а также по степени важности и сложности.

Для содержания решений характерен и юридический аспект. С этой точки зрения[1]: можно говорить о решениях, имеющих директивный, обязательный характер, пли о решениях, **имеющих**'рекомендательный характер, содержащих научно-технические нормы, призванные оказывать методическое влияние, внедрять методы социального планирования- морального и этико-психологического воздействия и др.

Наконец, решения различаются и по удельному весу содержащихся в них элементов, и по своей направленности, т. с. в зависимости от того, на какой стадии управленческого процесса они возникают и для решения какой задачи предназначаются. Здесь можно выделять решения постановочные, регулятивные, контрольные, орга-j низационпые и т. д.

Классификация решений по форме

Преобладающей формой решений являются письменные решения. Эта форма pei тений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксировав ния информации, без которого немыслимо управление. Тем не менее важное **месЯ** занимают и устные управленческие решения, которые в деятельности **улравленв** ского и производственного аппарата составляют наиболее оперативную ее часты Подобные решения могут касаться важных иопрососгс и должны подкрепляться от* ветственнретью за исполнение. Наконец, еще одной формой решений являются Л

шения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, табуляграммы, перфокарты, различные магнитные носители и др.

Классификация решений по времени действия

Решения могут быть длительного действия, среднесрочные, а также кратковременные и разовые. Различают непрерывно действующие **решения** и, наоборот, решения для строго определенных задач и на определенный отрезок времени. Выражая эффективность и мобильность управленческого процесса, решения отражают в то же время и стабильность управления. Этой цели отвечают так называемые повторяющиеся решения, которые возникают применительно к уже известным вопросам.

В работе[1] предлагается комплекс признаков по классификации управленческих решений.

По природе и специфике способов воздействия на объект управления можно выделить решения политические, экономические, технические (конструкторские), технологические.

По числу влияющих на решение субъектов (активных сторон):

• один субъект — определяющие решения (внутренние решения организации, решения органов власти и т. д.);

• два и более субъекта — конкурентные решения;

• один субъект решения и природа решения — адаптирующие решения.

В соответствии с прогнозной эффективностью:

• ординарные решения — это решения, при которых эффективность расходования ресурсов па единицу.полученного эффекта (результата) соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности, Среди ординарных могут быть выделены следующие типы решений: неэффективные, не позволяющие решить проблему; рациональные, т. е. позволяющие решить проблему; оптимальный вариант решения — вариант, позволяющий решить проблему наилучшим в определенном критерии смысле образом или построить наилучшую систему и определенном критерием смысле;

• синергические решения — это решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т. е. эффект носит янно выраженный непропорционально возрастающий характер. Синергические решения появляются при разработке **новых** интенсивных технологий или комлексировании элементов систем или операций. Поскольку эффект наиболее часто выражают в денежной форме, то наиболее часто синергический эффект обнаруживается в финансовой сфере. В финансовом менеджменте **синергические** решения называют эффектом рычага;

• асинергические решения — это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и/или операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых Ресурсов, неучет отсутствия организации, мотивации, порождаемых решением конфликтов и др.

По степени важности учета временных ограничений на разработку, принятие [11] исполнение решений можно выделить следующие типы решений:

• решения в реальном масштабе времени — это решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том чис-

[1] *Глушенко В. А. и др.* Указ. соч. С. 67-77.

ле и при возникновении нештатных ситуаций управления. К этой категории решений можно отнести все решения по реально протекающим процессам. Представляется возможным выделить из решений в реальном масштабе времени «кризисные решения*. Последние — это решения, принимаемые в момент, соответствующий моменту перехода объекта управления в область неуправляемых или недопустимых состояний;

• решения, принимаемые *в* течение одного из этапов;

• решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия (это прежде всего решения по началу какого-либо процесса или единичного действия).

По признаку состава и сложности реализации решения можно выделить два типа решений:

• простые — реализуемые при выполнении одного действия;

• процессные — реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий. Процессные решения, в свою очередь, могут быть разделены на алгоритмизированные (такие решения могут быть реализованы в автоматическом режиме, Р бюрократической организации); размытые решения (такие решения чаще всего выполняют в диалоговом режиме индивидуалистской организации).

По признаку и характеру учета или неучета изменения условий реализации решения могут быть выделены;

• гибкие решения, алгоритмы реализации которых заранее, уже при их принятии, предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;

• жесткие решения, имеющие единственный вариант реализации при любых условиях или состоянии субъектов и объектов управления.

По времени наступления последствий для объекта управления и среды можно выделить следующие решения;

• стратегическое решение представляет собой решение относительно набора действий, которые предназначены для того, чтобы помочь организации достичь своих целей посредством приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптации к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение;

• перспективные решения направлены на принятие и реализацию перспективных планов;

• текущие решения развиивают и уточняют перспективные решения и принимаются в рамках подсистемы или блока товара, этапа одного из его циклов, например цикла разработки;

• оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня, например товара (материала упаковки), или элемента организации (загрузки одного конкретного места на текущую рабочую смену);

• стабилизационные решения принимаются для обеспечения невыхода организации, ее подсистем из области управляемых или допустимых состояний.

Классификация решений по признаку управленческих функций

Каждая управленческая функция спязана *с* несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь[1]. Поэтому решения, типичные для функций управления следующие:

[1] *Мескон М. Х. и др.* Указ. соч. С. 196-198.

• решения функции планирования;

• решения функции организации деятельности;

• решения функции мотивации участников организации;

• решения функции контроля.

В этой связи можно классифицировать решения по объекту управления и выделить решения по маркетингу, производству, финансам, НИОКР, сбыту, кадрам и др.

Поскольку решение — это выбор альтернативы, то организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения — обеспечить движение к поставленным перед организацией задачам.

Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно классифицировать как:

• запрограммированные решения. Они есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. **Программирование** можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью;

• ^запрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу ^запрограммированных можно отнести решения следующего типа; какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. Б каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с ^запрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

• На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Тем не менее для задач производственно-экономического характера разработаны алгоритмы принятия оптимальных решений, основанные на методах математического программирования. К числу таких задач, например, относятся задачи размещения ресурсов, назначения работ, управления запасами, транспортные задачи и т. д. Роль человека в решении задач данного класса сводится к приведению реаль-

ной ситуации к типовой задаче математического программирования и утверждению получаемого формально оптимального решения[1].

Классификация задач принятия решений (рис. 12.18)

В научной литературе предложено несколько классификаций задач принятия решений, основанных на различных системах признаков. Наиболее общими и существенными признаками классификации, встречающимися в большинстве работ, являются:

- степень определенности информации;
- использование эксперимента для получения информации;
- количество лиц, принимающих решения;
- количество целей;
- содержание решений;
- значимость и длительность действия решений.

По признаку степени определенности информации задачи принятия решений классифицируются на три группы:

- задачи в условиях определенности;
- задачи в условиях вероятной определенности;
- задачи в условиях неопределенности.

По признаку использования эксперимента для получения информации задачи принятия решений классифицируются на две группы:

- задачи принятия решений по априорным данным;
- задачи принятия решений но апостериорным данным,

По признаку количества лиц, принимающих решения, задачи разделяются на индивидуальные и групповые **(коллективные),**

По признаку количества целей различают одноцелевыс и многоцелевые задачи принятия решений. Реальные управленческие решения, как правило, являются многоцелевыми. В этих задачах возникает проблема согласования противоречивых целей при выборе решений. Если цели описаны формализованно, в виде целевых функций, то одпоцелевые задачи называют однокритериальными, а многоцелевые - многокритериальными задачами принятия решений.

По признаку содержания задачи принятия решений классифицируются в зависимости от сферы деятельности. Различают экономические, технические и т. п. виды задач.

По признаку действия различают долговременные, среднесрочные и краткосрочные решения.

Таким образом, тип задачи принятия решений определяет выбор рационального способа организации технологии принятия решений.

Классификация по признаку объекта экономических решений (рис. 12.19)

Традиционный экономический подход интерпретирует все, что происходит в «черном ящике*, т. е. внутри единицы принятия решений, посредством производственной функции. Форма этой функции выражает одновременно технические ограничения, соотношения между факторами, свойства информации, необходимой для осуществления выбора, и т. д. В конце концов сама функция оказывается перегруженной таким количеством значений, что очень трудно обозначить ее содержание. Чаще всего это ведет к тому, что условия экономического решения и их объект оказываются под непроницаемым теоретическим покровом[2].

[1] *Каланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. М., 1984. С. 36—39.

[2] *Менар К.* Указ. соч. С. 37-38.

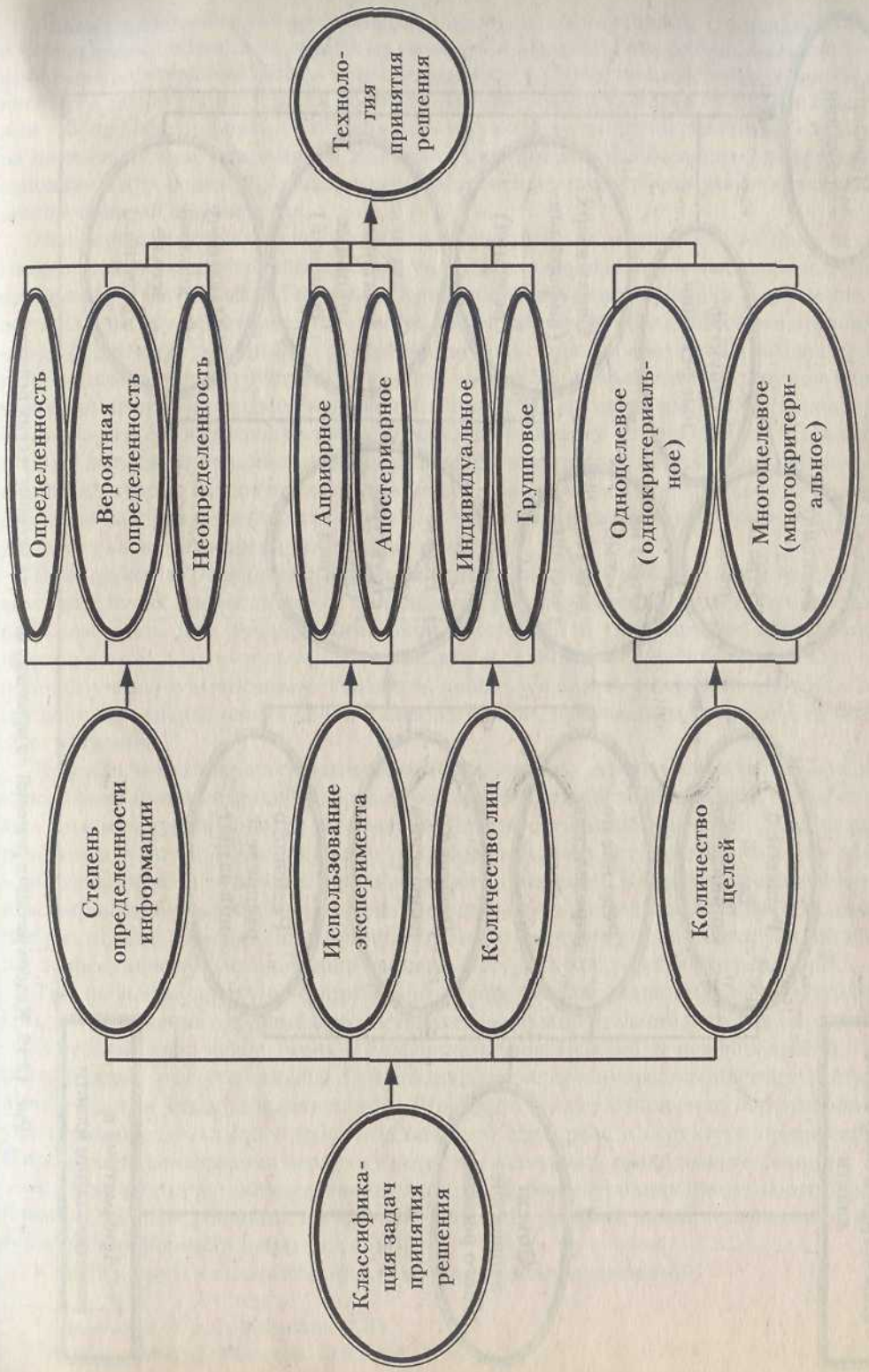


Рис. 12.18. Признаки классификации задач принятия решений

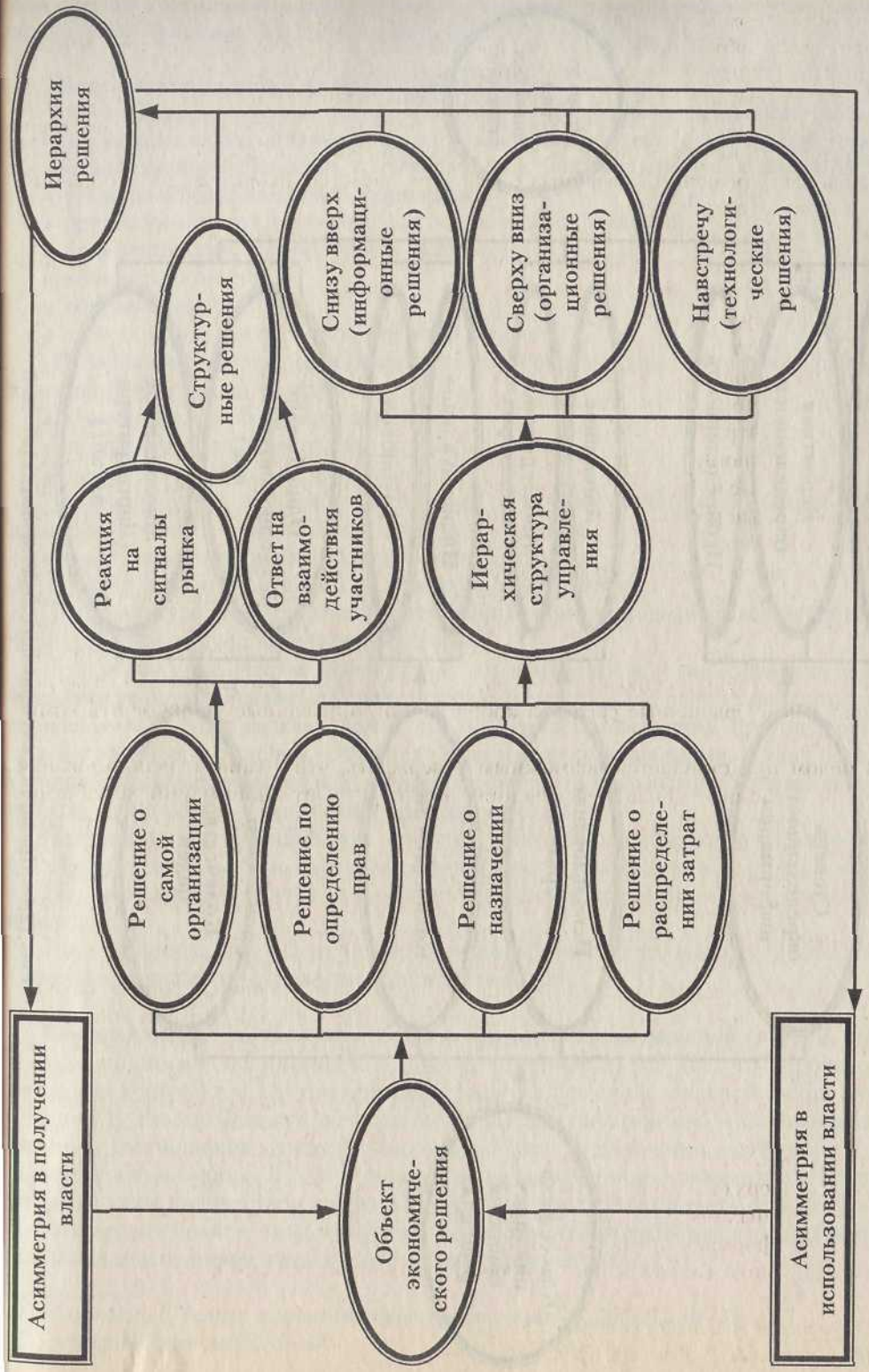


Рис. 12.19. Классификация решений по признаку объекта экономических решений

Анализ **экономических организаций,** напротив, подчеркивает, что нельзя понять и теоретически **объяснить процедуры** выбора **и** варианты выполнения решении, не принимая во **внимание** того, к чему они относятся. Существенная часть решений относится к самой организации **и** должна трактоваться как реакция на сигналы рынка, или **в** более общей форме — **на** экономическую среду, но одновременно и как ответ на взаимодействие участников. Известно, например, что в больших организациях основная часть решений, связанных с выбором, касается правил взаимоотношений между членами организации.

Эти решения являются прежде всего структурными решениями, которые затрагивают **действующие** группы, набор **функций,** и наконец, варианты взаимоотношений между участниками. Типичный пример структурного решения — решение об организации труда, которое лишь частично подчиняется технологическим ограничениям. Далее идут решения по определению прав. Они определяют (в рамках прежней или измененной структуры), иа каком уровпе будут приниматься текущие решения о размещении ресурсов как материальных, так **и** кадровых. Наконец, решения о назначении затрагивают правила, которые организация устанавливает, чтобы уменьшить возможность произвола при распределении постов, а также определение инстанций, которые имеют право осуществлять это распределение. Здесь перечислены особенно важные решения, так как в них часто в концентрированном виде отражаются расхождения в предпочтениях участников.

Если добавить решения о распределении затрат, понимаемые в самом традиционном смысле как предоставление организации ресурсов извне, то мы получим сложный комплекс. Для уменьшения такой сложности и применяется организация, именно в этом в значительной мере заключается смысл ее существования. Она выполняет указанную миссию, в частности, используя власть и иерархию, которые выступают как внерыночные средства координации, призванные упорядочить комплекс решений.

В целом представляется **возможным** утверждать, что знание и использование классификационных признаков решения свидетельствуют о понимании разработчиком решения стоящей перед ним задачи. В частности, понимание того, какого рола решение готовится, позволяет **лицу,** разрабатывающему решение, более четко сформулировать и решать задачи этапов разработки решения. Например, использование классификационных признаков решения позволяет определить состав необходимой для разработки решения информации. Это способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений[1].

Тем не менее совокупность решений руководителей различных рангов, находящихся в отношениях подчинения, составляет иерархию решений, которая определяет структурные связи между ними. В большинстве организаций отношения власти **и** иерархическая структура связаны. Однако понятие иерархии предполагает асимметрию в получении и использовании власти. Иерархия вводит отношение порядка между участниками: для каждого из них установлен свой ранг в структуре организации. В процессе использования иерархии могут превалировать различные тенденции[2].

- снизу вверх (т. е. общие решения на более высоких уровнях принимаются па основании частных решений, принятых на нижнем уровне); такое построение характерно для информационных решений;
- сверху вниз, что характерно для **организационных** решений;

[1] *Глущенко В. А. и др.* Указ. соч. С. 53.
[2] *Кардаиская К Л.* Указ. соч. С. 93-94.

• навстречу, когда решения на нижних уровнях **развивают** (применительно к собственным условиям) и реализуют решения верхних уровней, а решения иа верхних уровнях принимаются с учетом ранее принятых решений на нижних уровнях; такое построение характерно для технологических решений.

Внутри иерархий решений циркулируют потоки информации, которые обеспечивают поступление и согласование входящих данных. Непрерывно изменяющаяся система решений вместе с причинными связями между ними образует ту логическую основу, на которой развивается вся деятельность организаций. Поскольку всякое решение принимается с учетом связей с другими, прежде всего на основании вышестоящего решения, возникают ограничения, которые определяют «степени свободы» допустимой вариантности данного решения. В пределах этих «степеней свободы» решение может варьироваться, изменяться, приниматься и том ИЛИ ИНОМ варианте. Следует отметить, что для обеспечения согласованности решений недостаточно выполнения ограничений. Необходим еще целенаправленный, согласованный стиль мышления руководителей. Большое значение имеет содержание решений верхних уровней иерархии и контроль сверху вниз. К такому контролю относится и утверждение решений нижних уровней на верхних уровнях.

От типа и класса решения зависит методология его подготовки. Часто, однако, приходится принимать решения широкого плана, включающие информационную! организационную и технологическую часть. Тогда **классы** решений рассматриваются как этапы и элементы более общего решения.

12.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Процесс разработки управленческого решения

Организация процесса разработки управленческого решения является важным фактором обеспечения его качества, во многом определяет затраты времени и ресурсов на разработку решения (рис. 12.20). Лицо, возглавляющее разработку решения, должно сформулировать проблему и задачи при ее решении, цели решения и возможные сценарии их достижения, распределение работ по подготовке решения и определить лица, ответственные за их выполнение. В деятельности по разработке решений, которые всегда в той или иной степени связаны с неопределенностью и риском, можно выделить четыре основных процесса[1] (рис. 12.21):

- создание субъективного представления о ситуации;
- оценки последствий альтернатив;
- прогнозирование условий, определяющих последствия;
- выбор альтернативы.

Создание субъективного представления основано на конструировании мысленной модели ситуации. Целью процесса оценки является оценка субъективной ценности, т. е. полезности последствий. Эта оценка основана на приписывании этим последствиям определенных числовых значений. В процессе прогнозирования лицо, принимающее решение, оценивает субъективную вероятность ньшолнения определенных условий или состояний, определяющих последствия данной альтернативы. В конечной фазе принимающий решение осуществляет выбор альтернативы в соответствии со своими целями. Первые три процесса можно назвать процессами предварительного решения, а последний процесс - собственно решением. Выбор же аль-

[1] *Кардаиская II. Л.* Указ. соч. С. 94-95.

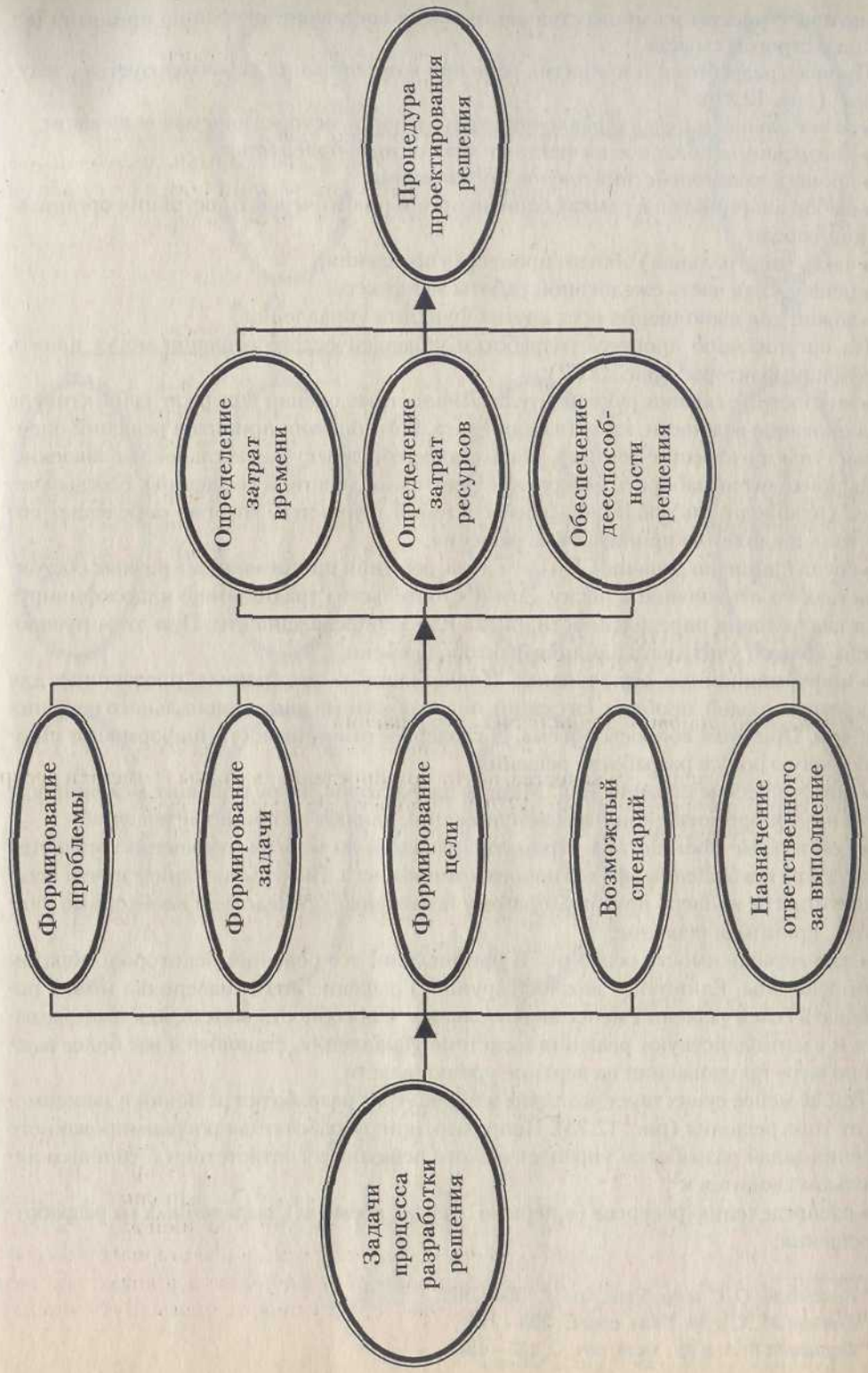


Рис. 12.20. Задачи процесса разработки управленческого решения

тернативы с риском **из** множества **альтернату** составляет операцию принятия рс**шения** и строгом смысле.

Процесс разработки и принятия **решения** в организации характеризуется следующим[1] (рис. 12.21):

- сознательная **и** целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное па фактах **и Ценностных ориентирах;**
- процесс взаимодействия членов организации;
- **выбор** альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть (центральная) общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- **важно для выполнения** всех других функций управления.

На организацию процесса разработки управленческого решения могут влиять следующие факторы[2] (рис, 12.22):

- личностные оценки руководителя. Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении **принятия** решепий оценки выступают **в** качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий (решений). Каждый человек (руководитель) обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения;
- срела принятия решения. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности. При этом руководитель должен учитывать **влияние** фактора времени;
- **информационные** ограничения. Информация - это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, ситуаций, она необходима для рационального **решения** проблем. При этом вопросы объема, достоверности и стоимости информации играют большую роль и разработке решения;
- поведенческие ограничения. Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационпые коммуникации, влияют па принятие решепий;
- негативные последствия. Принятие решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому, поэтому негативные последствия необходимо учитывать, принимая решение;
- **взаимозависимость решений.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное (крупное) **решение почти наверняка** может потребовать сотен решений менее значительных. Способность видеть, как **выстраиваются** и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мерс продвижения на верхние уровни власти.

Гем не менее существует различие в процедурах разработки решений в зависимости от типа решения (рис. 12.23). Например, при разработке **запрограммированного решения** задач разработки управленческого решения в соответствии с типовым алгоритмом сводится к[3]:

- распределению ресурсов (в первую очередь времени), выделенных на разработку решения;

---

[1] *Виханский О. С. и др.* Указ. соч. С. 304-305.
[2] *Мескон М. Х. и др.* Указ. соч. С. 208—214,
[3] *Глущеика В. А, и др.* Указ. соч. С. 135-136.

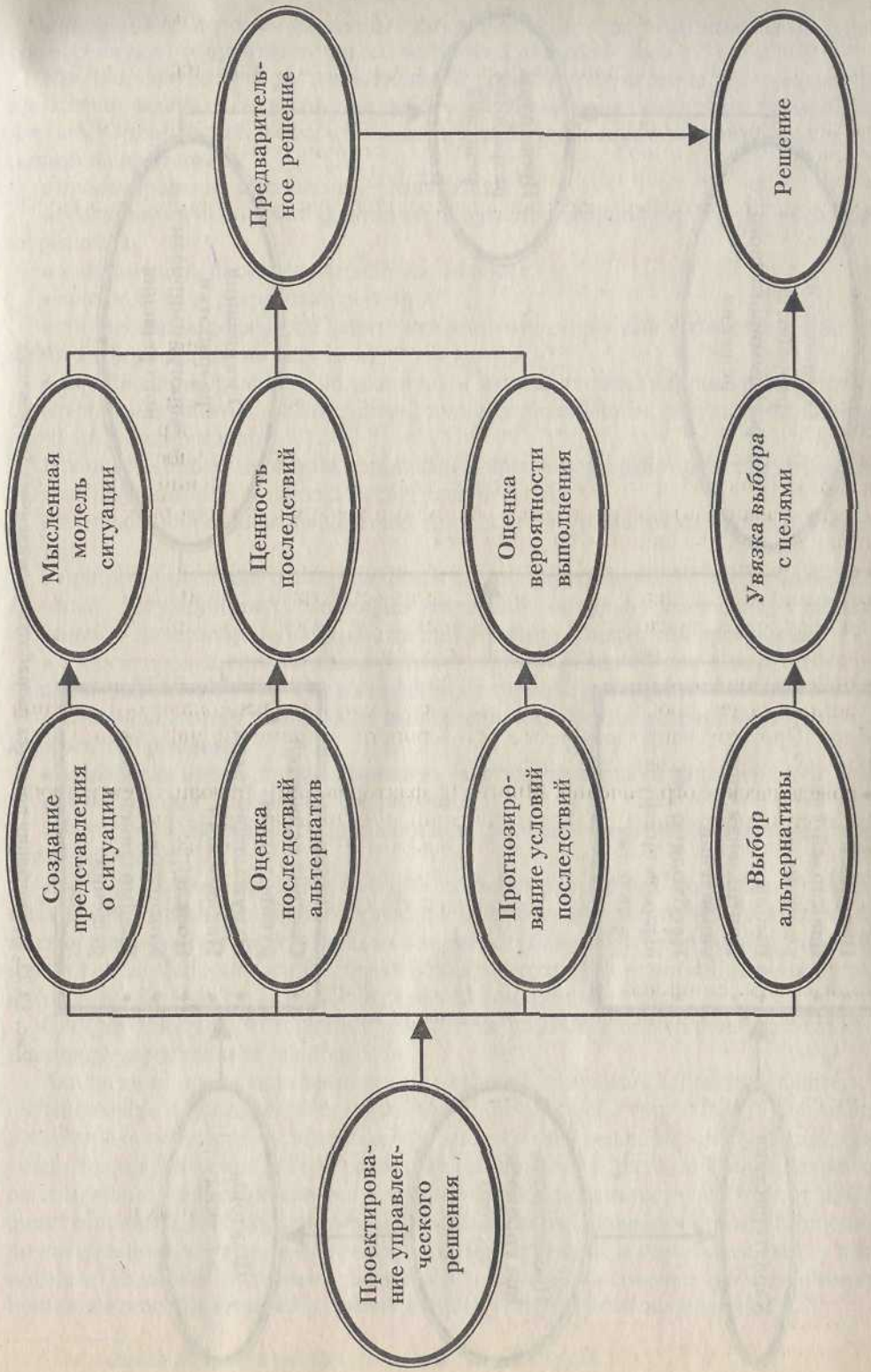


Рис. 12.21. Процедура проектирования управленческого решения

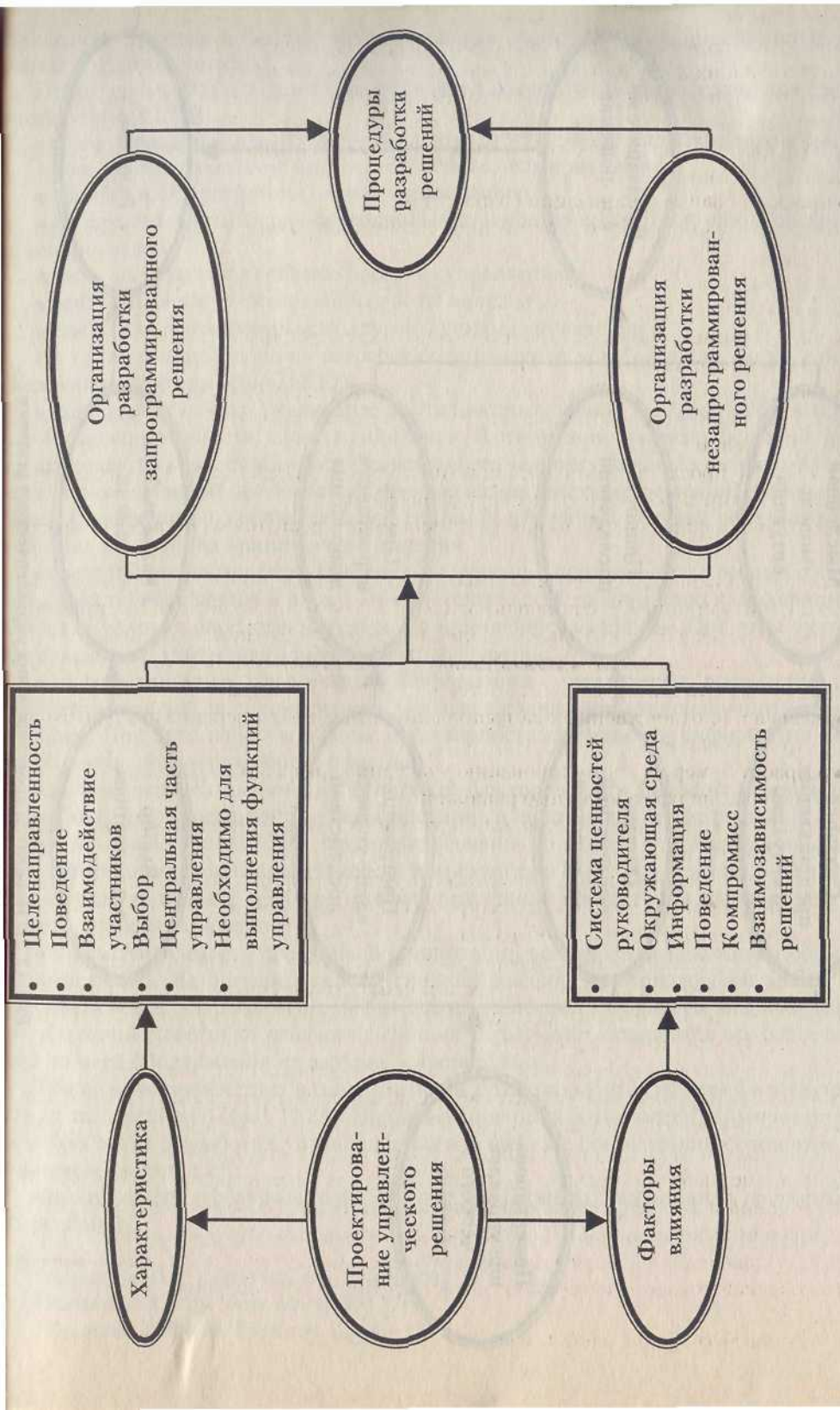


Рис. 12.22. Организация процесса разработки управленческого решения

• назначению, с учетом названных выше факторов, ответственных за выполнение соответствующих пунктов типового алгоритма разработчиков.

При разработке ^запрограммированных решений по плохо структурированным проблемам **задача** организации разработки решения.отличается повышенной сложностью. Организация разработки (^запрограммированных решений может быть разделена на этапы:

• проектирование организации разработки;

• создание временного коллектива или организационной структуры по разработке решения;

• координацию процесса разработки решения;

• контроль хода разработки решения;

• согласование решения с заинтересованными сторонами (объектами, попадающими в сферу принятия решения);

• верификацию решения по различным направлениям (например, полнота рассмотренных вариантов и альтернатив, точность полученных результатов, достоверность информации и др.).

Процедура проектирования организации процесса разработки пезапрограммированных решений может включать следующие фазы:

• изучение влияния особенностей отличия такого решения па процесс его разработки;

• принятие решения о том, какой из типов менеджмента — традиционный, системный, ситуационный, социально-этический, морально-этический, стабилизационный — целесообразно применить при **решении** конкретной программы;

• корректировка типового алгоритма принятия решений для соответствующего типа менеджмента с учетом особенностей решаемой проблемы;

• назначение ответственных за выполнение отдельных операций по подготовке кон креп юго решения;

- ^разработка мер по стимулированию участников разработки решения;

• верификация разработанного решения;

• разработка процедур координации и разрешения конфликтов в процессе под готов ки решения;

• разработка рекомендаций либо по созданию временного коллектива, переходу к матричной организационной структуре разработки решения. При этом если имеются основания считать, что проблема может стать на некоторый период типовой, то может рассматриваться вариант выделения в структуре организации функционального подразделения по разработке решений конкретного типа.

Следует заметить, что процесс разработки управленческого решения относится к разряду управленческих процессов[1].

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы (рис. 12.24). Только здесь в качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технологический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным — все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление или ремонт средств технического оснащения и т. п.

[1] См. подробнее: *Вихапский О. С. и др.* **Указ.** соч. С. 69—75.

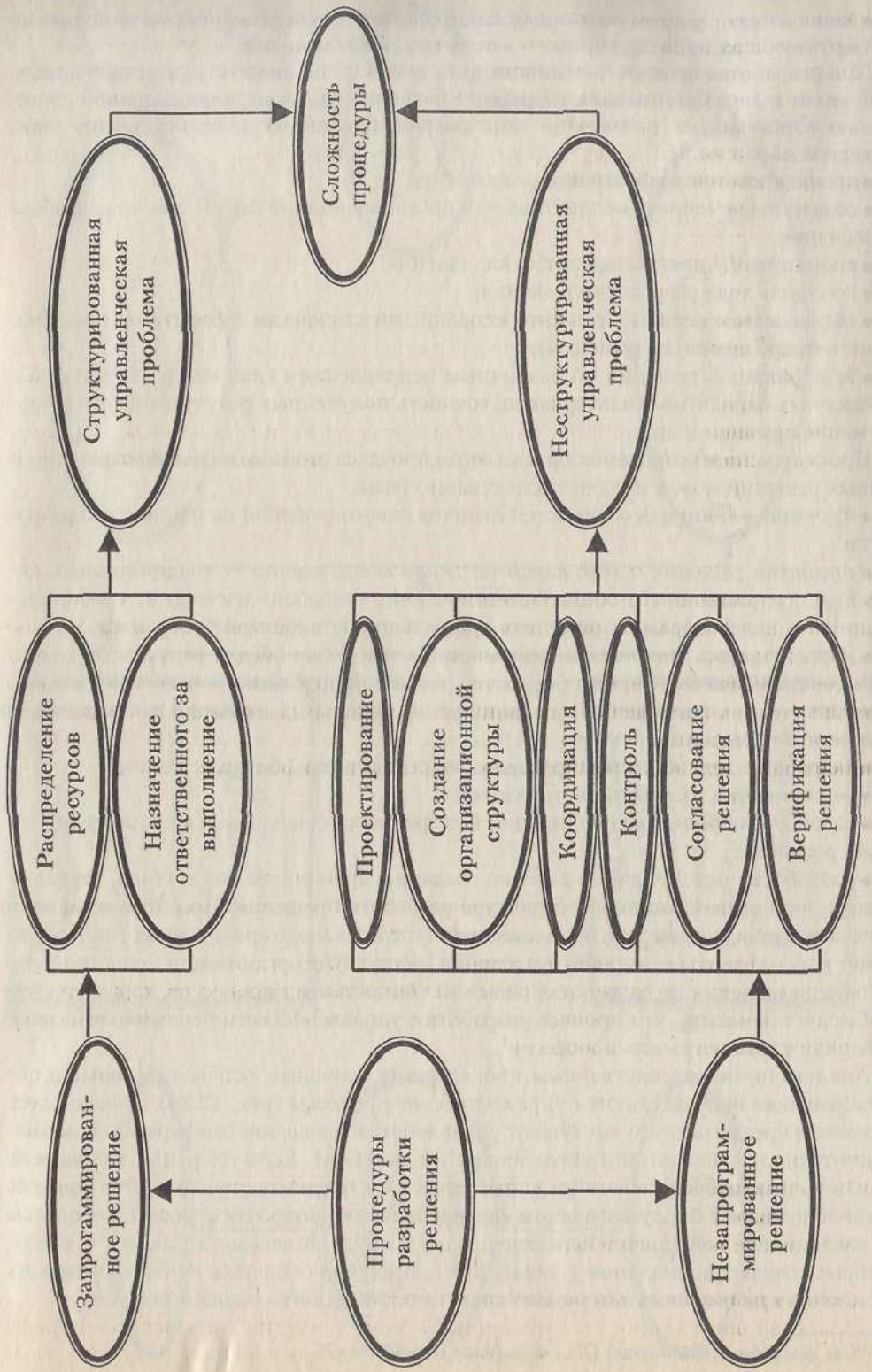


Рис. 12.23. Процедура организации разработки различных управленческих решений

Основными принципами рациональной организации любых процессов (в том числе процессов разработки управленческих решений) являются следующие:

• пропорциональность — принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест (или управленческих уровней, управленческих функций и т. п.) одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т. д. Пропорциональность определяется по формуле:

$$K_{пр.} = \frac{M_{min}}{M_{max}},$$

где M_{min} — минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (например, мощность, разряд работ, объем и качество информации);

M_{max} — максимальная пропускная способность;

• непрерывность — **принцип** рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса:

$$K_{пр.} = \frac{T_{раб.}}{T_{ц}},$$

где $T_{раб}$ — продолжительность рабочего времени;

$T_{ц}$ — общая продолжительность процесса, включающая простои или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т. п.;

• параллельность — принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций во времени: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное. Коэффициент параллельности рекомендуется определять но формуле:

$$K_{пр.} = \frac{Д_{опт.}}{Д_{факт.}},$$

где $д_{опт.}$ — оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключающего лишние звенья, возвраты на прежнее место;

$Д_{факт.}$ — фактическая длина пути прохождения предмета труда;

• ритмичность — принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени. Коэффициент ритмичности рекомендуется определять по формуле:

$$K_{пр.} = \frac{\Sigma V_{iф}}{\Sigma V_{iп}},$$

где $V_{iф}$ — фактический объем выполненной работы за анализируемый период (декада, месяц, квартал) ь пределе плана (свыше плана не учитывается);

$V_{iп}$ — плановый объем работ.

Стадии разработки управленческого решения

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельно-

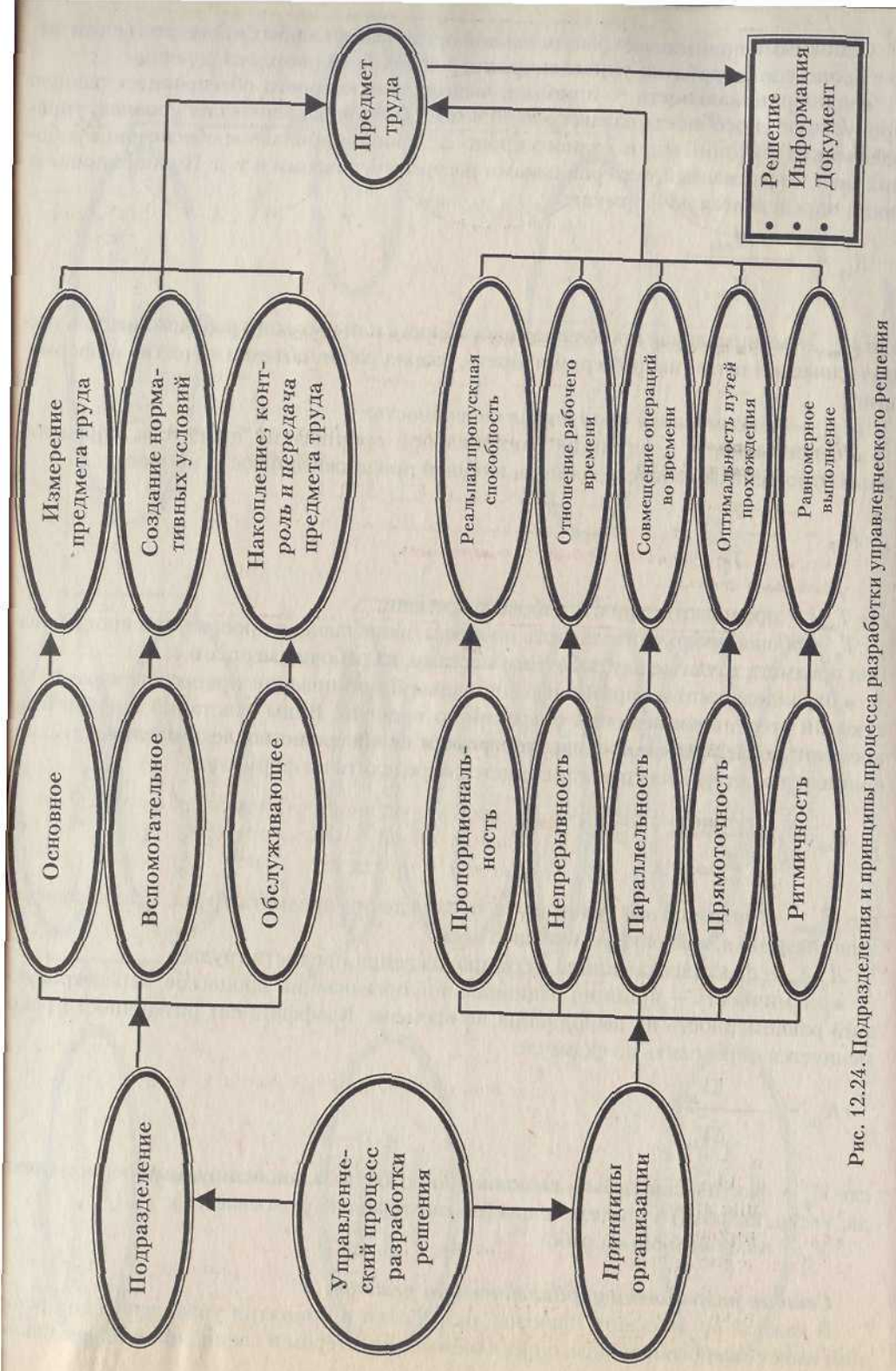


Рис. 12.24. Подразделения и принципы процесса разработки управленческого решения

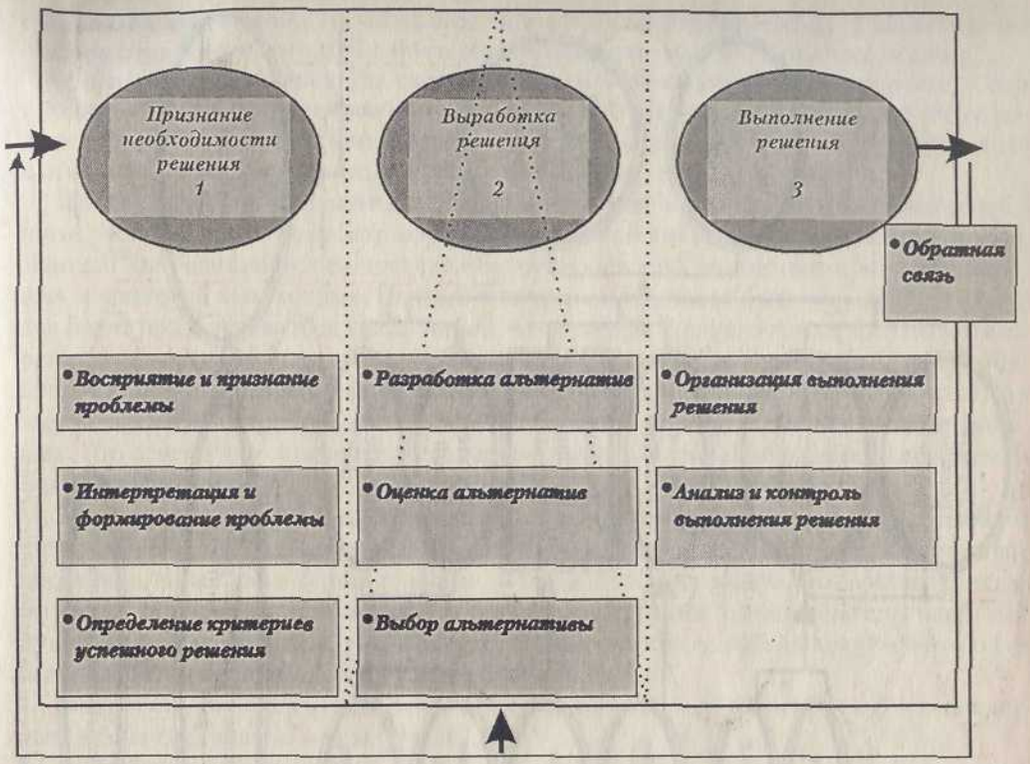


Рис. 12.25. Процесс разработки решения в иерархической организации

сти, се организационной и иерархической структурой, действующей системой власти, стимулирования, мотивации и коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее имеется общее характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию процесса разработки и принятия решений, используемую в любой экономической организации. Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный и т. д.

Разработка и принятие управленческих решений представляют собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся **совершением** действий, решающих эту проблему (рис. 12.25).

Первая стадия процесса разработки решения состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы (рис. 12.26):

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. Во втором случае признание проблемы само

становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и **неадекватная** информация о развитии и тенденциях в организации **и** се внешнем окружении.

Раз проблема **признана,** то следующий этап в рассматриваемом процессе — это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. Данный этап начинается с определения **критериев** двух типов: критерий «мы должны* и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. В случае критерия «мы хотим» рассматриваются те цели, которые желательны, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать обо всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию **творчества** путем расширения границ для внесения новых альтернатив.

При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессами, а также характер их влияния. В этом **и** состоит задача диагностики ситуации. На основании приведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые **могут** привести к нежелательному развитию событий и возникающим в связи с этим проблемам.

Вторая стадия **рассматриваемого** процесса состоит в выработке решения и включает в себя следующие этапы (рис. 12.27):

- разрботка альтернатив;
- **оценка** альтернатив;
- выбор альтернативы.

Как только определены факторы, ограничивающие решение или *и* дополнение к **идентификации** ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать **альтернативные** варианты выбора решения. Эти стандарты принято называть критериями принятия **решений.** Они выступают в качестве рекомендаций по оценке **решений,** например критерий цепы **решения,** ограничения но времени, социального последствия **и** т. п.

Первый этап этой стадии — разработка альтернатив, т. е. **формулирование** набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы. Тем не менее на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями, информацией или временем, чтобы сформулировать и оцепить каждую альтернативу. Поэтому **руководитель,** как правило, **ограничивает** число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими **альтернативами,** которые представляются наиболее желательными. При этом многие из альтернативных решении легко обнаружить. Они обычно известны из предудущего опыта, стандартны и легко вписываются В критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход.

Генерирование **альтернативных вариантов** решений может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных процедур. Технология генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Процедуры генерирования альтернатив могут предусматривать как специальную

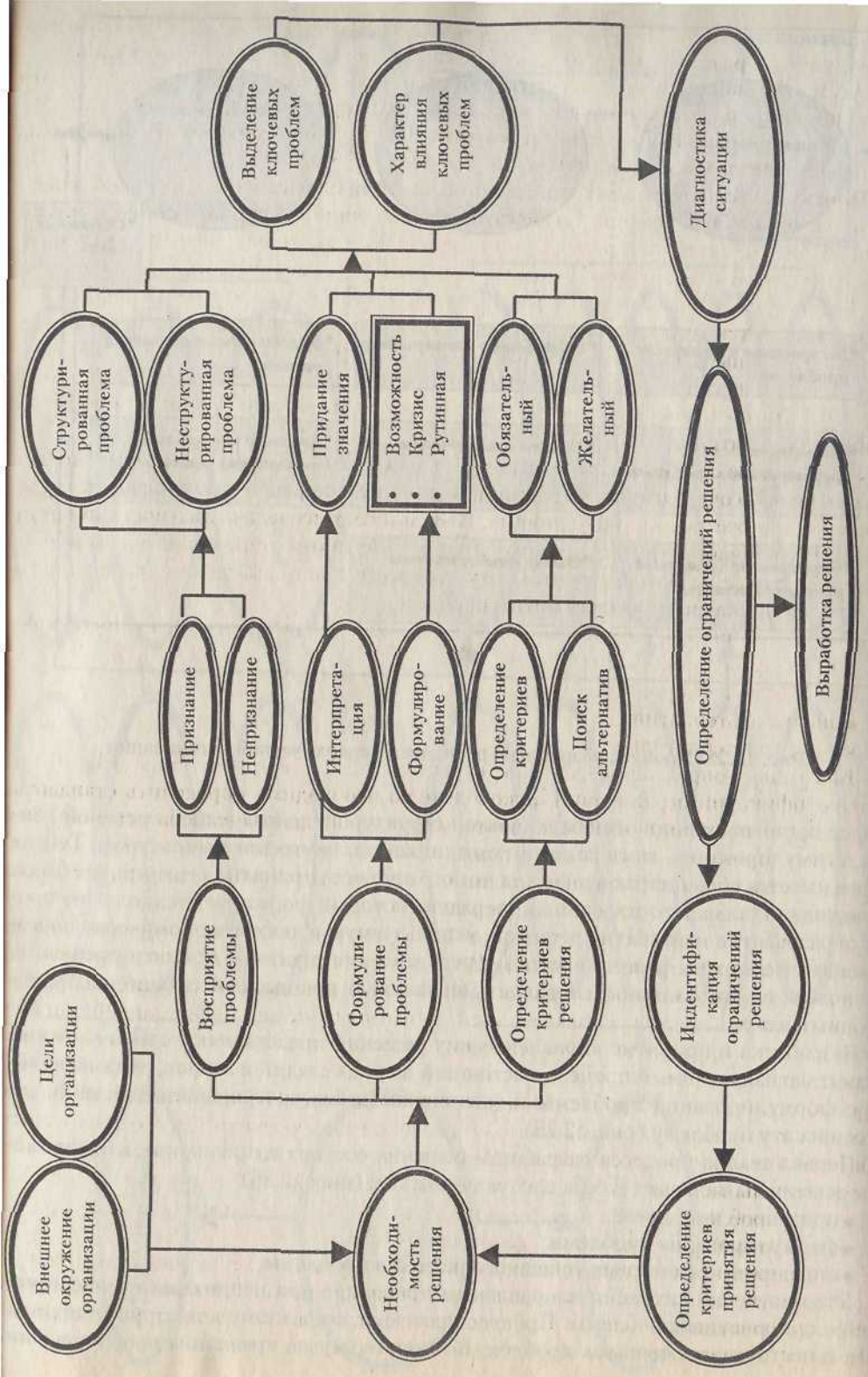


Рис. 12.26. Стадия признания необходимости разработки решения

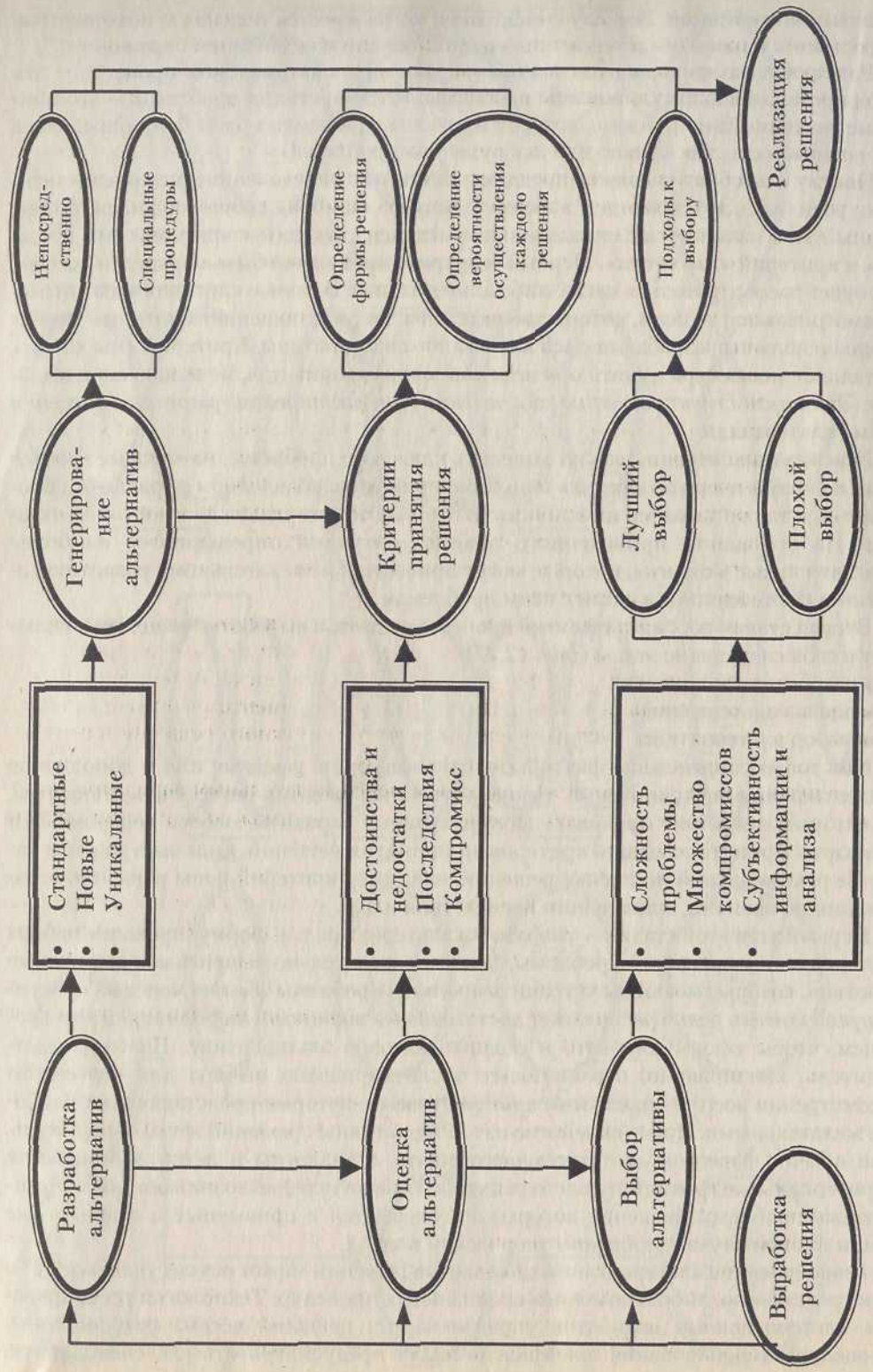


Рис. 12.27. Стадии выработки управленческого решения

организа **пяю** и проведение экспертиз с использованием методов типа **мозговой** атаки- метод выдвижения предложений; группового анализа ситуации; причинно-следственной диаграммы; дерева решений, так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях.

Следующий этап - оценка возможных альтернатив. Все предложенные альтернативы должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Однако количество и качество альтернативных идеи (решении) растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления всех идеи следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решении руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решении, устанавливаемыми на первом этапе второй стадии. На этом этапе могут возникнуть затруднения, **поскольку** невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны. Все решения следует вырвать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель, например в бизнесе прибыль - неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить **в** денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что **произойдет** в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая, и Гнение внешнего ок ружения и невозможность реализации **решения может** помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом » ° « ™ является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, **но шанс** его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом ^ б о р а. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

В практике управления широко используются такие методы, как платежная матрица, дерево целей или решений. Наиболее известным из них является **метод Дере** ва решений для сравнения и оценки выдвинутых альтернатив. Особенно л - н ы и метод полезен в ситуациях, когда менеджер имеет дело с неопределенностью. Э гот метод дает общую картину решения: выборы, риски и «сходы, которые **могут** иметь место. Более тога, данный метод помогает открыть новые альтернативы, которые р а нее могли быть опущены по каким-то причинам.

Завершающий этап второй стадии - выбор альтернативы. Этот этап является своего рода вершиной в процессе принятия решений. Многие не любят этот этан, п ь е т с я избежать его или переложить на другого, т. к. в ходе данного этапа **прини** мающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по буду щему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т. е. принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может

случиться, что ни одна альтернатива не будет **наилучшим** выбором. В **этом** случае главная роль **принадлежит** хорошему суждению **и** опыту. Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом.

Третья, завершающая **стадия** разработки управленческого решения, — это реализация решения. Реальная ценность решения становится очевидной только после его **осуществления.** Процесс **решения** проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для **организации.** Для разрешения проблемы или извлечения **выгоды** из имеющейся **возможности** решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко, однако, бывает автоматическим, даже если оно хорошее.

Эта стадия состоит из трех этапов (рис. 12.28):

- организации выполнения решения;
- анализа и контроля выполнения **решения;**
- обратной связи и корректировки действий.

Выполнение решения — **это** устранение проблемы, сю породившей, по отношению к которой было принято решение. Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий участников организации. Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность; во-вторых, менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов **и** принятии для себя данного решения его исполнителями.

Анализ и контроль выполнения решения — это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы **в** выполнении **решений** могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Обратная связь — еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной **связи.** Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидались в период принятия решения. Обратная связь, т. е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесен **значительный** ущерб.

Общий механизм принятия управленческого решения

Общее понятие слова «механизм» (mechanism) означает приспособление для передачи и преобразования движений **и** скоростей; в современной механике механизм определяется как система тел, в которой движение одного (ведущего) тела вызыьает движение остальных тел системы. Таким образом, приспособление для передачи и преобразования системы следует понимать как «аппарат», или «порядок», движущий или преобразующий систему и ее элементы (подсистемы-тела). И в таком случае система управления не является исключением из этого правила.

Если предположить, что разработка и принятие управленческих решений являются центральным звеном системы управления организацией, тогда аппаратом или порядком, т. е. механизмом этой системы является именно принятие решений. Иначе говоря, механизм принятия решений — это есть механизм управления организацией.

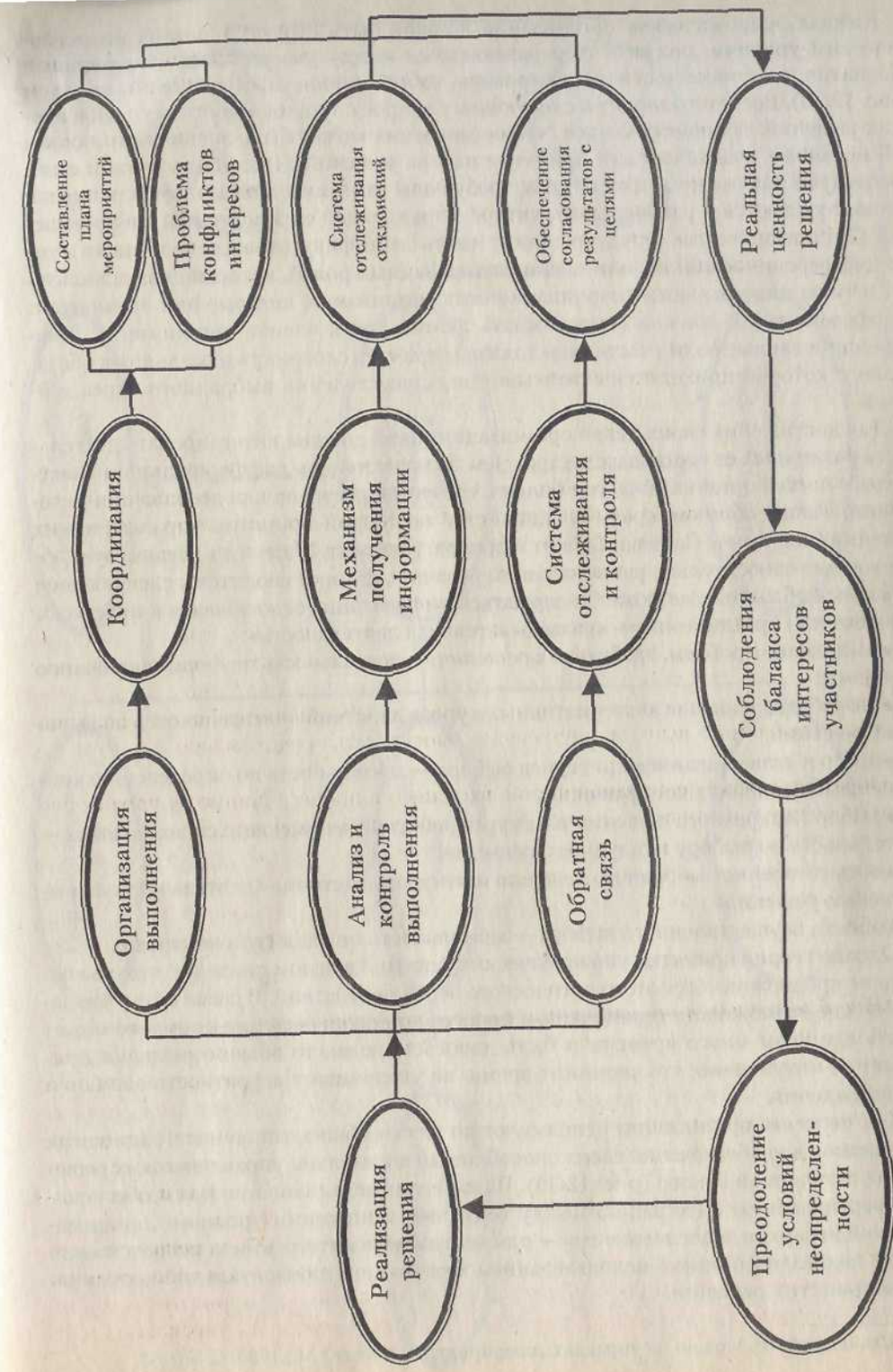


Рис. 12.28. Стадия реализации управленческого решения

Каждая **экономическая** организация должна быть структурирована по иерархическим уровням, ролям и складывающимся между участниками отношениями адекватно ее способности регулировать набор конкретных решений проблем (рис. 12,29). Все это подводит к следующему вопросу: теория принятия управленческих решений начинается с идеи, что организация может быть лучше всего понята как механизм, созданный для принятия набора решений[1]. Поскольку организации преследуют разные цели и стратегии, требующие от них различных типов решений, то они нуждаются в различной структуре, отражающей определенный набор решений. Организационные структуры могут иметь специфику, отражающую число и типы **дифференцированных** или специализированных ролей, которые они используют, и типы интегральных координационных механизмов, которые они применяют. Дифференциация должна сопровождать деятельность членов организации. Дифференцированные роли участников должны отражать сложность **и** различия в обстановке, с которой приходится считаться при осуществлении выбранного курса действий.

Для достижения своих целей организация также должна интегрировать деятельность различных ее составных частей. Чем больше степень дифференциации участников и частей организации, тем больше требуется ресурсов для достижения интеграции. Таким образом, среди специалистов по теории принятия управленческих решений (например, Саймон, Сайерт, Бэрпард, Гзлбрейт, Марч и др.) существует общее мнение относительно рационального решения, которое сводится к следующему:

• поиск областей, где может содержаться информация, относящаяся к интересам человека или организации, — «разведывательная деятельность»;

• выявление проблем, требующих решения, — деятельность по формулированию проблемы;

• разработка и анализ альтернативных курсов действий — **деятельность** по выработке решений;

• отбор и «взвешивание» критериев выбора — деятельность по определению кри: териев выбора **наилучшего** решения;

• выбор конкретного решения или курса действий из имеющихся возможных — деятельность по выбору наилучшего решения;

• осуществление выбранного решения или курса действий — деятельность по выполнению решений;

• оценка осуществленного выбора — деятельность по анализу и контролю.

Однако теория принятия управленческих решений в целом признает, что обычно люди не придерживаются этого логического перечня действий. В связи с тем, что человеческие возможности ограничены и процесс принятия решения к тому же может занять слишком много времени и быть дорогостоящим, то обычно решения принимаются интуитивно, что экономит время, но увеличивает вероятность ошибок и предубеждения.

Тем не менее организации используют до шести общих типов интеграционных механизмов для обеспечения своих способностей в принятии управленческих решений на регулярной основе (рис. 12.30). Первые три механизма призваны обеспечивать вертикальную интеграцию между верхними и нижними уровнями организационной иерархии, а последние три — для достижения интеграции непосредственно между подразделениями с использованием механизмов горизонтальной координации в принятии решений.

[1] См. подробнее: Можно ли управлять предприятием вместе? М,, 1990. С. 56—63.

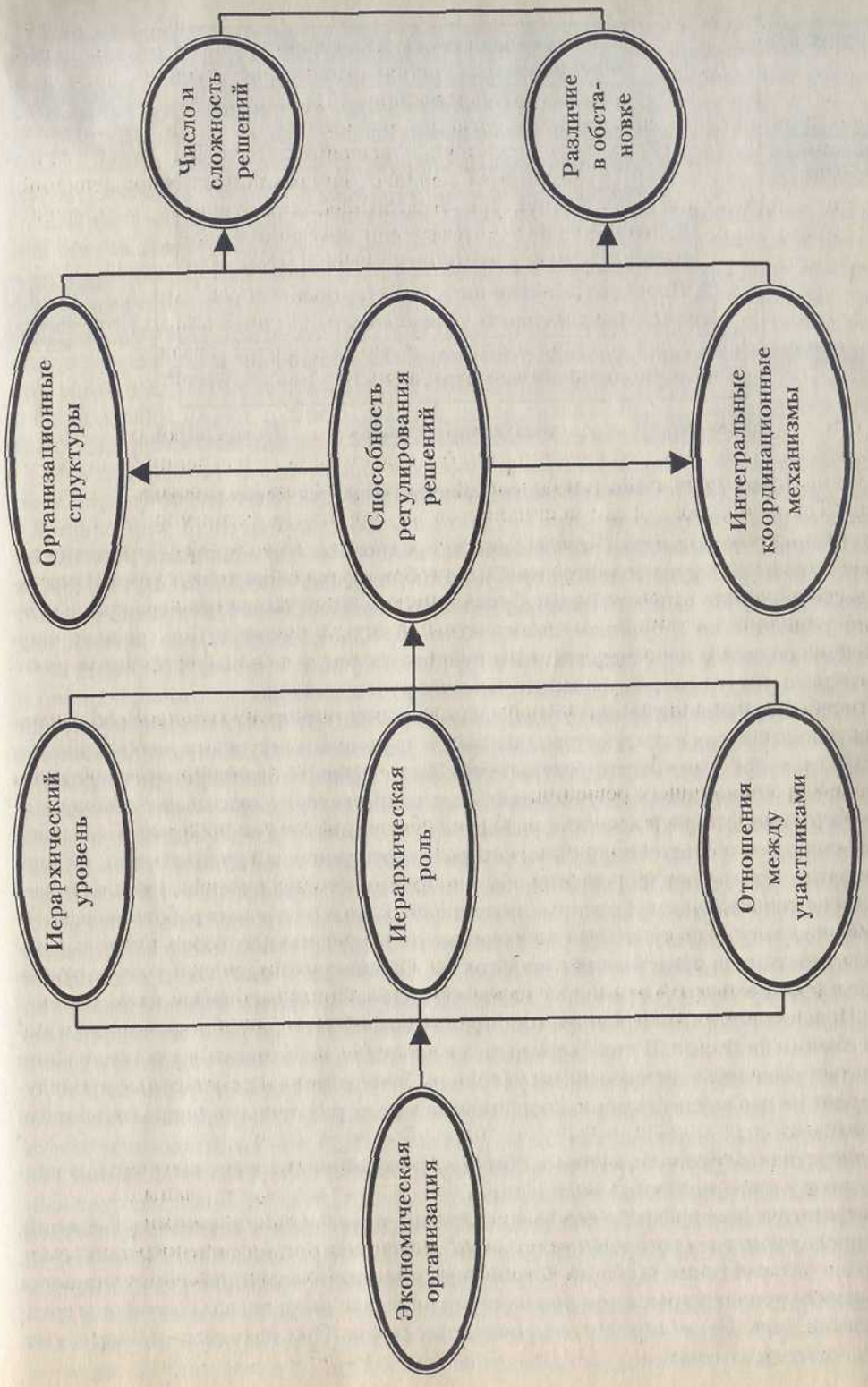


Рис. 12.29. Экономическая (хозяйственная) организация с точки зрения принятия управленческого решения

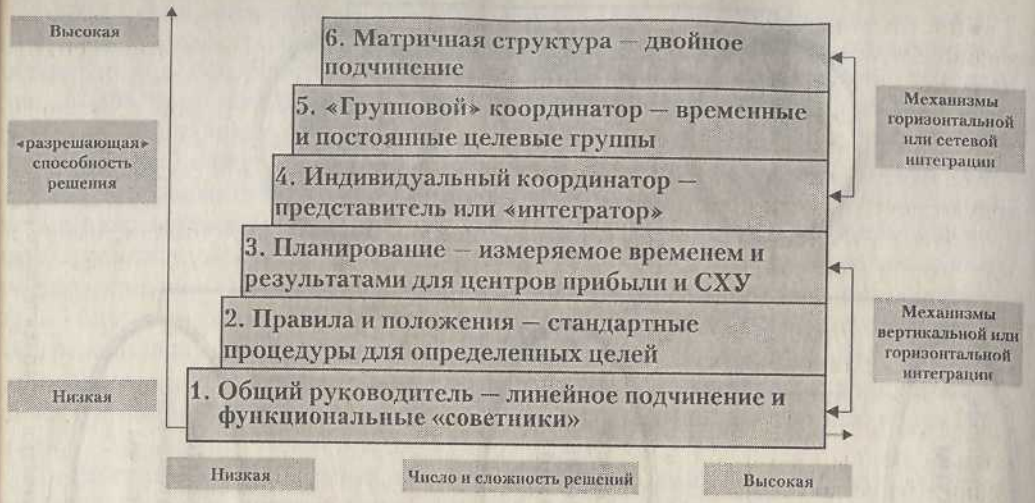


Рис. 12.30. Общий механизм принятия управлеЕ1ческих решений

1. Общий руководитель. Этот механизм іпредполагает, что процесс принятия решения находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен и спою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создастся иерархия в принятии решений по лилейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящими руководителями, минуя своего непосредствеиного руководителя.

Линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для достижения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям и качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы. Однако руководителей учат не требовать, а в порядке личной вежливости просить подчиненных выполнять их указания.

2. Правила принятия решения, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определен пых условиях. Эти правила и стандартные процедуры имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся па:

• оперативные правила, которые обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций;

• стратегические правила (деловая политика), включающие такие виды решений, <ак определение типа товаров и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен и др. Стратегические правила обычно формулируются на высших уровнях управления при наличии определенного вклада со стороны среднего звена управления и не имеют временных рамок. Они находятся в силе до тех пор, пока их не заменят;

• институционные правила. Они основываются па местном или государственном законодательстве и имеют отношение к цели того или иного предприятия и его отношениям с другими государственными учреждениями. Они определяют юридическую форму предприятия и устав или положение, отражающее эту форму. Эти правила определяют, кто владеет предприятием и каковы права и ответственность владельцев. В этом смысле институционные правила определяют, кто получает выгоду от деятельности предприятия.

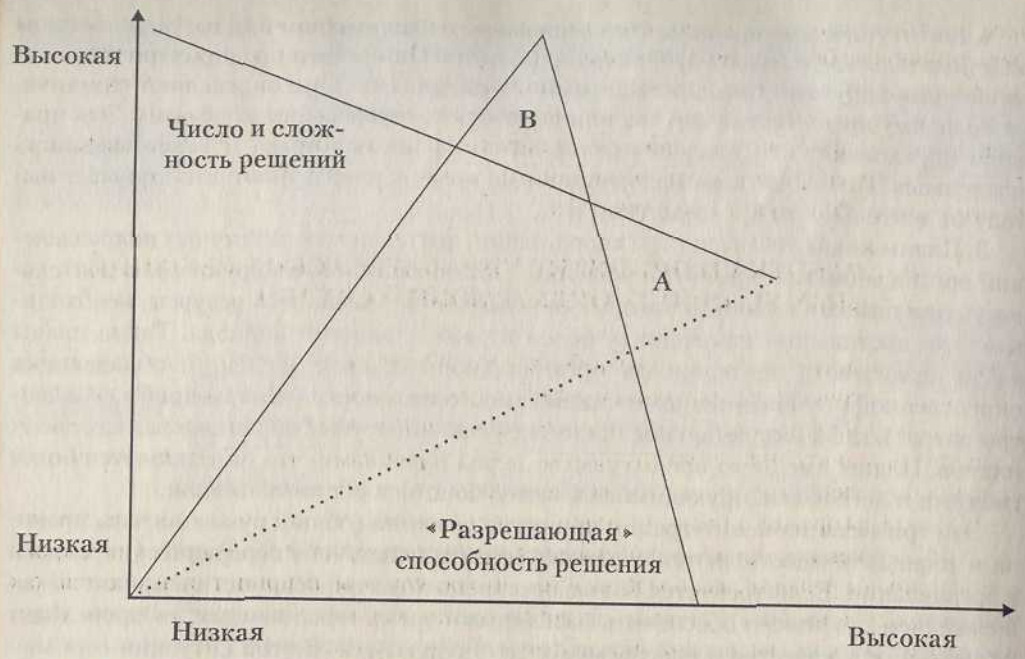
3. Планы являются средством координации деятельности различных подразделений организации при принятии решений. Организации интегрируют свою деятельность при помощи планов, в которых определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках данного периода. Такие планы могут охватывать деятельность организационных подразделений, обладающих определенной степенью экономической самостоятельности (центры прибыли и центры затрат), где более детальное принятие решений осуществляется в рамках своих планов. Планы имеют то преимущество перед правилами, что они являются более гибкими и легко адаптирующимися к изменяющимся обстоятельствам.

Эти три механизма интеграции принятия решений (общий руководитель, правила и планы) осуществляются в рамках вертикальных, или иерархических, связей в организации. Пели требуется большая степень интегрированное™ в принятии решений, чем это можно обеспечить названными тремя механизмами, то происходят их перегрузка, качество и своевременность ухудшаются. В этой ситуации горизонтальные механизмы координации принятия решений должны быть использованы для поддержания вертикальных.

4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на осноне индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Это один из трех горизонтальных механизмов интеграции и приятии решений. Хотя такие двусторонние решения должны осуществляться в рамках утвержденных планов и правил, это позволяет находить кратчайшие пути «срезания углов» в иерархической системе. В ряде случаев для усиления этого механизма назначаются специальные лица для осуществления таких двусторонних контактов между различными подразделениями. Эти назначения специальных «интеграторов» могут производиться на различных уровнях организаций. Ранней формой такой интеграции было назначение руководителя проекта, которому временно вменяется в обязанности координация деятельности различных подразделений, работающих для получения одного определенного результата. Другой формой интеграции является назначение в производственных подразделениях руководителей, отвечающих за выпуск определенного изделия, включая все аспекты, связанные с этим в условиях многопоменклатурпого производства.

5. Целевые группы действуют на основе группоного взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений. Во главе группы, создаваемой иногда is форме комитета или комиссии, назначается председатель, который наделяется правом принимать решения без согласования с общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6. Матричная интеграция, или схема, применяется в случаях, когда организация под нажимом конкуренции должны реагировать на технические и на рыночные изменения. В отличие от двух других горизонтальных механизмов, руководителю про-



А - действие межанизши вертикальной и горизонтальной интеграции
В - действие механизмов сетевой интеграции

Рис. 12.31. Действие механизмов принятия **решений** в зависимости от организационной иерархии

екта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Таким образом, возникает сетевая структура, **позволяющая** принимать решения, касающиеся все более сложных проблем.

Рисунок 12.31 показывает действие **механизмов** принятия решений в зависимости от организационной иерархии.

Предполагается, что организация использует самый простой механизм и применяет более сложные механизмы в ситуациях, если число **и** сложность проблем, подлежащих решению, превышают существующие возможности фирмы. Первые три механизма призваны обеспечивать вертикальную интеграцию между верхними и нижними уровнями иерархии, а последние три - для достижения интеграции непосредственно между подразделениями с использованием средств горизонтальной координации в принятии решений.

Каждая организация начинает с **использования** базового механизма «общего руководителя», **Т2,** № i е С Добашшег о д ш ш ДРУ[1тм] последующие механизмы, по мере того как растет в них необходимость из-за сложности и количества вопросов, требующих разрешения. Таким путем создаются дополнительные возможности в принятии решений.

Три механизма вертикальной интеграции сохраняются в организации даже при условии добавления к ним механизмов горизонтальной интеграции. Можно также заметить, как добавление последних механизмов в принятии решений постепенно продвигает организацию от централизованных функциональных структур (ступени 1 и 2) к децентрализованной миогоотделепческой структуре (ступень 3), а затем и к сетевой (матричной) структуре (ступени 4, 5, 6). Это показывает, что в настоящее время организации эволюционировали, наращивая способность принимать решения во все более усложняющихся условиях. Причиной этой долгосрочной тенденции является развитие пауки и техники, которые увеличивают сложность решаемых проблем. Потребители становятся более требовательными и разборчивыми. Конкуренция приобретает глобальный характер. Таким образом, тенденция усложнения характера принимаемых решений и связанные с этим организационные сложности скорее всего будут продолжаться.

12.3. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗНЫХ УСЛОВИЯХ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Большая часть условий при разработке управленческого решения не определена, поэтому практически все решения принимаются в условиях некоторой неопределенности. Поскольку процесс принятия решений всегда связан с тем или иным предположением руководителя организации об ожидаемом развитии событий и принятое решение нацелено в будущее, оно всегда содержит элемент неопределенности.

Менеджеры организации принимают решения, потому что они хотят достичь какую-то цель, которая, как они считают, представляет интерес для организации. Специфика самой природы решений заключается в том, что результаты их принятия находятся, как уже говорилось выше, в будущем, но почти всегда неясном. Следовательно, все управленческие решения включают определенную степень риска (рис. 12.32).

Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности, а скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы бизнеса. По сути дела, **решения** принимаются в разных обстоятельствах по.отношению к риску[1].

Некоторые авторы[2] считают, что риск — это «опасность, возможности убытка или ущерба». По их мнению, риск относится к возможности наступления какого-либо неблагоприятного события. Под «риском*, как они считают, принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части сиоих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности». По мнению другого автора[3], «...в условиях неопределенности всегда неизбежен элемент произвола и, значит, риска. Недостаточность информации всегда опасна, и за нее приходится платить». Эти точки зрения ничего общего не имеют с понятием риска и носят, скорее всего, технический характер.

Условия, в которых менеджеры организации принимают решения, подразделяются на три категории[4].

Условия определенности

Такие условия редко существуют в деловом мире, где изменение — явление постоянное. Но условия почти полной достоверности иногда преобладают. Решение

---

[1] *Мескон М. Х, и др.* Указ. соч. С. 209.

[2] Риски в современном бизнесе / П. Г. Градовой, С. Н. Петрова и др. М., 1994. С. 58.

[3] *Гутпик О. С.* Рыночные институты и трансформация российской экономики // МЭМО. 1995. № 7.

* *Ковалев В. В.* Методы оценки инвестиционных проектов. М., 1998. С. 9—16; *Мескон М. Х. и др.* Указ соч.; Риски в современном бизнесе.

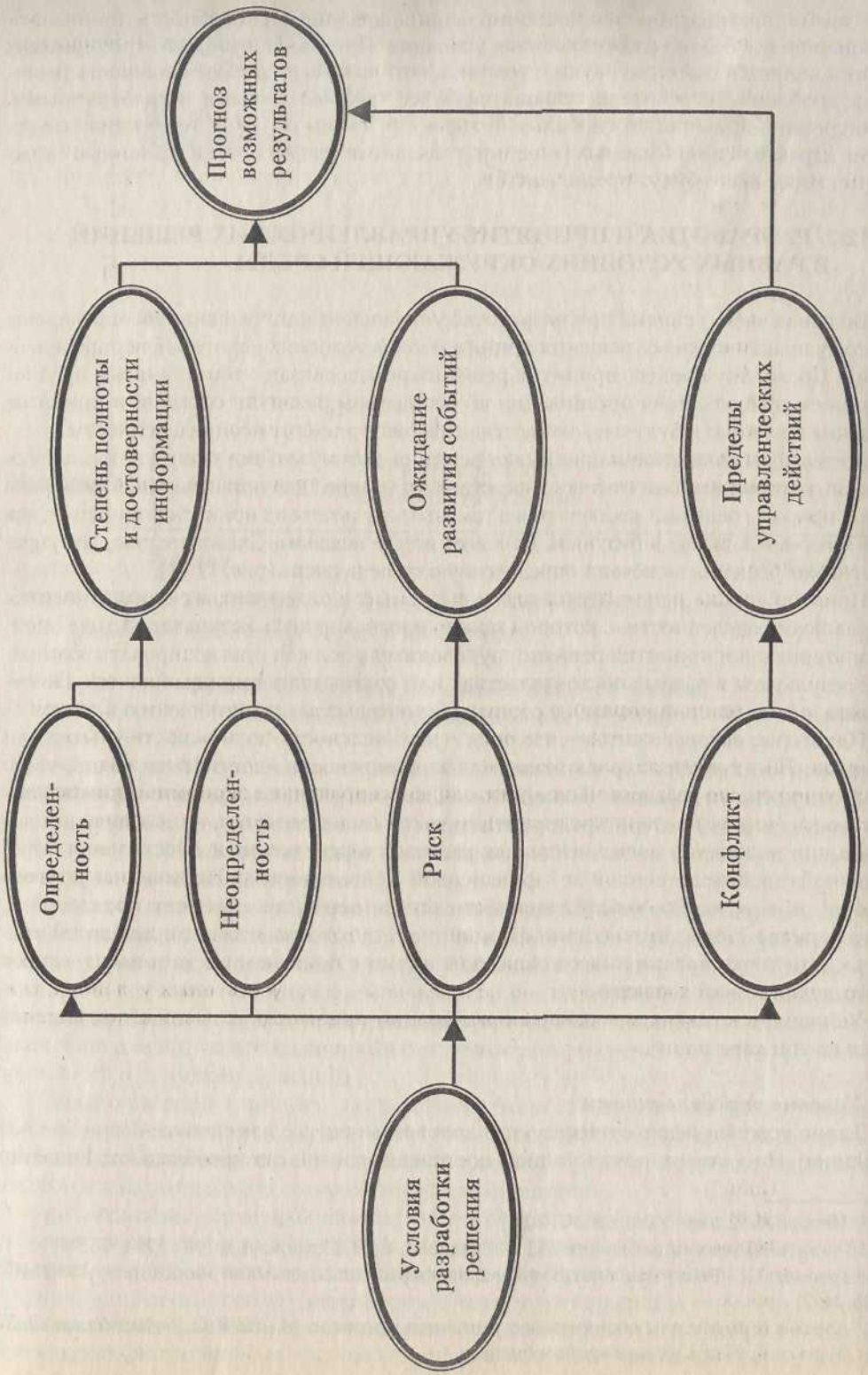


Рис. 12.32. Условия разработки управленческого решения

принимается в условиях **определенности,** когда **руководитель** в точности знает результат каждого из **альтернативных вариантов** выбора. Таким образом, неопределенность возникает при принятии решений в условиях выбора (рис. 12.33).

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Разработка управленческого решения в условиях определенности — это самый простой случай. Известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Вероятность каждого события **равна** единице. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора решения в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов.

Л. Имеется два альтернативных варианта, п = 2.

В данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая:

• определяется критерий, по которому будет осуществляться отбор;

• методом «прямого счета» исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;

• вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

В условиях определенности возможны различные методы решения. Как правило, они подразделяются на две группы: во-первых, методы, основанные на дисконтированных оценках; **во-вторых,** методы, основанные на учетных оценках.

Б. Число альтернативных вариантов больше двух, п > 2.

Процедурная сторона анализа существенно усложняется ввиду множественности вариантов, техника «прямого счета* в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат — методы оптимального программирования (линейное, нелинейное, динамическое, выпуклое программирование и др.) — достаточно хорошо разработан в теории, однако на практике в экономических исследованиях относительную известность получило линейное программирование.

При проведении анализа в условиях определенности весьма успешно могут применяться методы машинной имитации, предполагающие множественные расчеты на ЭВМ. В этом случае строится имитационная модель объекта или процесса (т. е. компьютерная программа), содержащая n-е число факторов и переменных, значения которых **в** разных комбинациях подвергается варьированию. Таким образом, машинная имитация — это эксперимент, по не в реальных, а искусственных условиях. По результатам этого эксперимента отбирается один или несколько вариантов, являющихся базовыми для принятия окончательного решения на основе дополнительных формальных и неформальных критериев.

Условия неопределенности

Эти условия возникают, когда невозможно подсчитать вероятности, связанные с выбором. Такие условия появляются, когда в данной ситуации имеется так много переменных или «неизвестных» факторов, что невозможно бывает решить, какими могут быть вероятные результаты. В этих условиях менеджеры вынуждены полагаться на опыт, инициативу, суждения, что создаст небезызвестное для них затруднительное положение в периоды быстрых перемен (рис. 12.34).

Решение **принимается** в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие

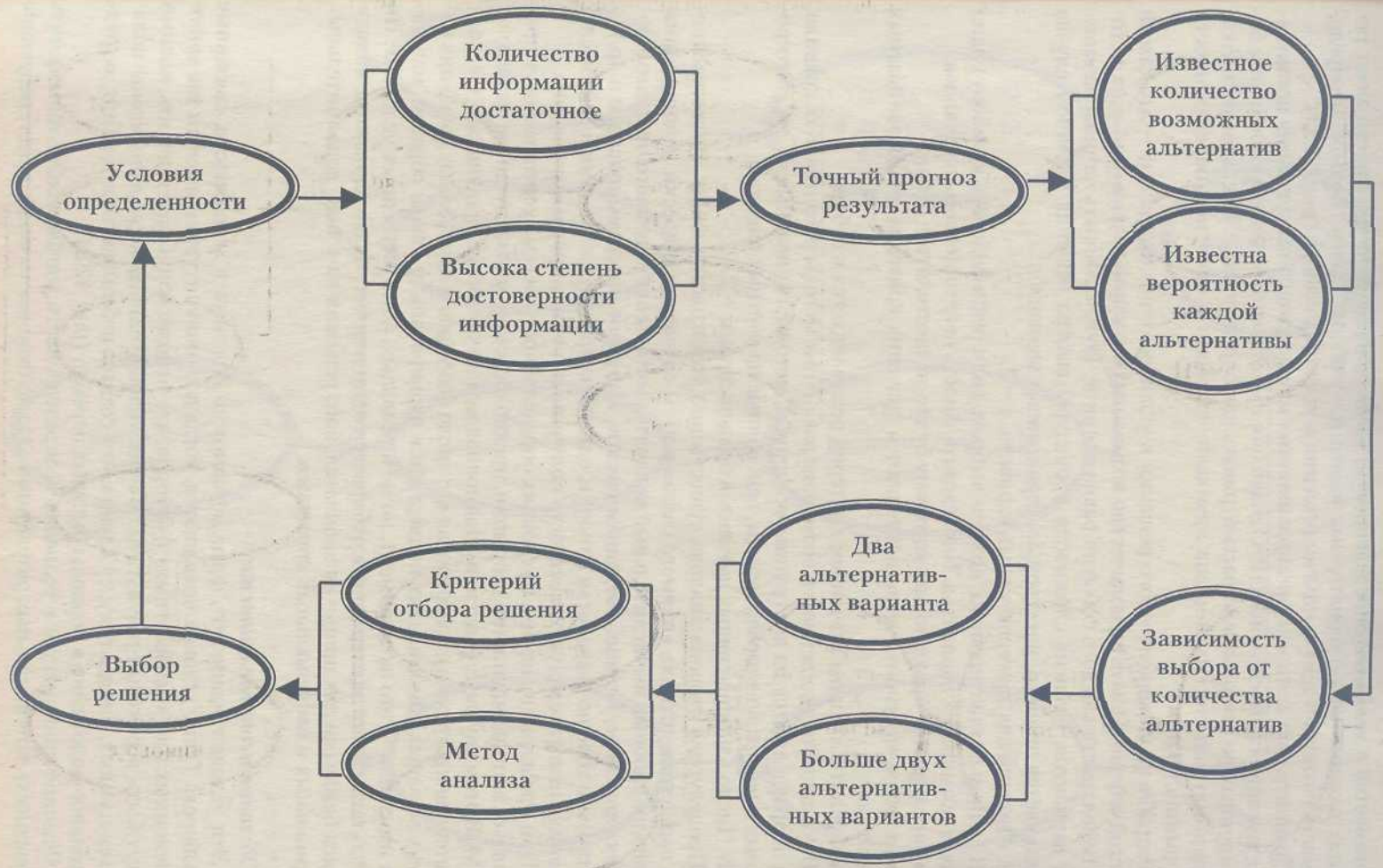


Рис. 12.33. Условия определенности при разработке управленческого решения

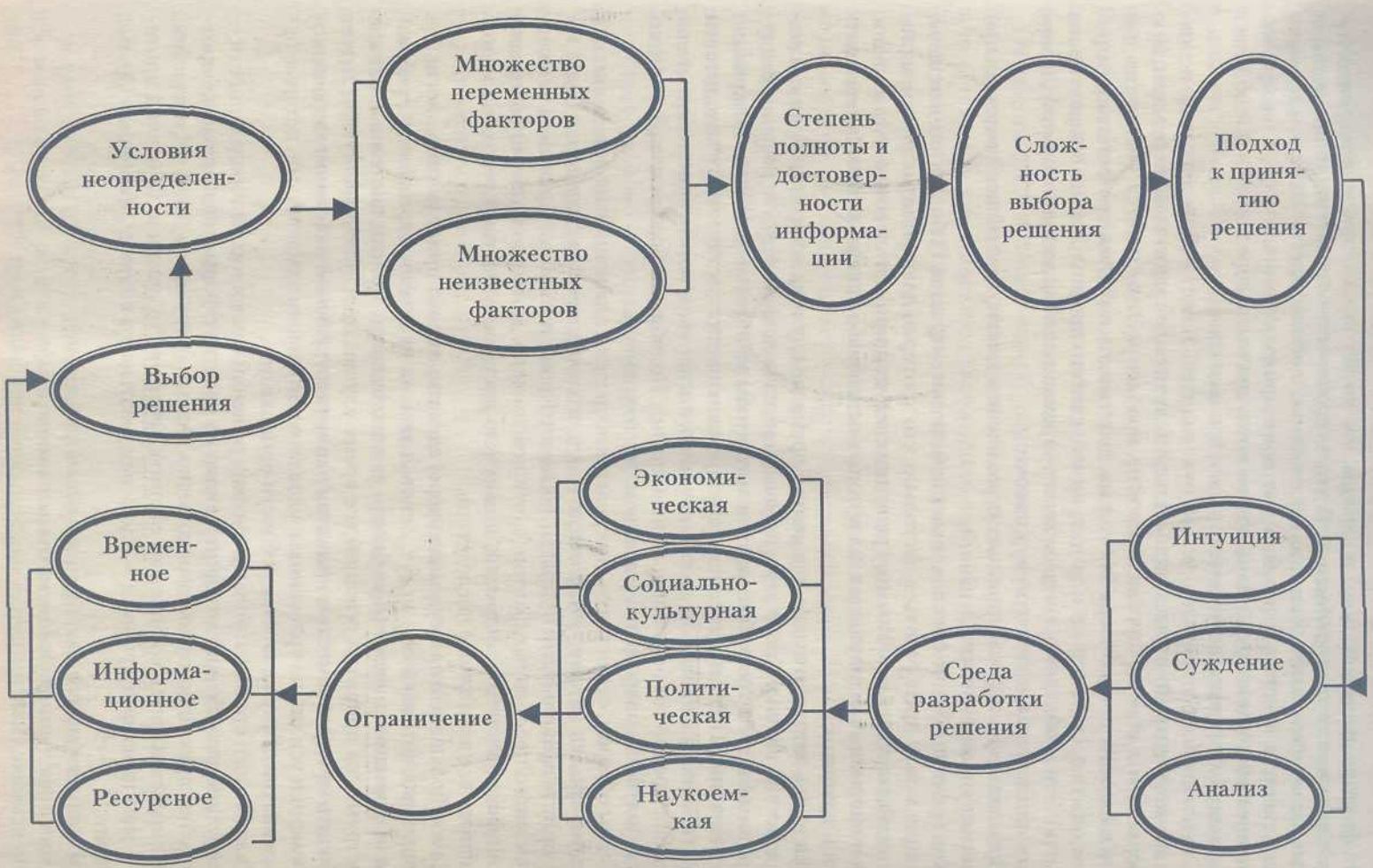


Рис. 12.34. Условия неопределенности при разработке упраплеЕческого решения

учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно **релевантной** информации. В итоге **вероятность** определенного **последствия** невозможно предсказать достаточной степенью **достоверности.** Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. **Наивысшим** потенциалом неопределенностей обладает социально-культурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз **проанализировать** проблему. Этим удается уменьшить новизну и **сложность** проблемы. Во-вторых, **действовать** в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями пли интуицией, сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нес чересчур высоки.

Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих **решений,**

Ход времени обычно обусловливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для **принятия** решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными.

Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом **действия** велико. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро, для того чтобы желательное действие сохранило свое значение. Поэтому учет фактора **времени** иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как **в** нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ. Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего **времени.**

Таким образом, **существуют** определенные пределы для рационального принятия решений отчасти потому, что никто не знает, что ожидает его в будущем, и будут ли **в** результате **правильными** принятые **решения.** Кроме того, многие решения включают так много переменных факторов, что невозможно, даже при наличии совершенных информационных систем, их полностью постичь, и поэтому никто не может **осознавать** все возможные последствия.

Самое большее, что могут менеджеры сделать, так это принять самое логичное решение, какое только они могут, основываясь **на** не совсем отвечающей требованиям информации и своей способности ее использовать. Правда, системные методы и инструменты принятия решений все время улучшаются, по соответствие следует проводить между стоимостью принятия наилучших решений **и** объемом затраченного времени и усилий по сравнению с удовлетворительными решениями, которые будут адекватно **обслуживать** потребности организации.

Разработка **и** принятие управленческих решений в условиях неопределенности — эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что не представляется **возможным** оценить вероятности исходов. Основной критерий — максимизация прибыли — здесь не **срабатывает,** поэтому применяют другие критерии:

- максимин (максимизация **минимальной** прибыли);
- минамакс (минимизация максимальных потерь);
- максимакс (максимизация максимальной прибыли) **и** др.

Условия риска

Более типичная ситуация возникает, когда менеджеры не могут полностью быть уверенными в результатах решений, по они устанавливают обоснованные приемлемые вероятности. Это известно как одно из условий риска, когда менеджеры могут определять в пределах ограниченных параметров результаты различного возможного для них выбора. Они могут сделать выбор в зависимости от того, какой результат более желателен для них (рис. 12.35).

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и измеряется от 0 до 1. Сумма **вероятностей** всех **альтернатив** должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами **и** путем статистического анализа накопленного **опыта.** Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

Во многих случаях организация не располагает **достаточной информацией** для **объективной** оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает; что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой **ситуации** руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Ситуация разработки **и** принятия управленческих решений в условиях риска встречается на практике достаточно часто. Здесь применяется вероятностный подход, предполагающий прогнозирование возможных исходов **и** присвоение им вероятностей. При этом пользуются;

а) известными типовыми ситуациями (типа вероятности появления герба при подбрасывании монеты равна 0,5);

б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);

в) субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

Таким образом, последовательность действий аналитика такова:

- прогнозируются возможные исходы R_k, k = 1, 2,... п; в качестве R_k могут выступать различные показатели, например доход, прибыль, **приведенная** стоимость ожи-; даемых поступлений **и** др.;
- каждому исходу присваивается соответствующая вероятность P_k, причем

$$\sum_{k=1}^{n} P_k = 1 \quad . \; . \; .$$

- выбирается критерий (например, максимизация математического ожидания прибыли):

$$E(R) = \sum_{k=1} R_k \times P_k \rightarrow max$$

m выбирается вариант, удовлетворяющий выбранному критерию, при этом в более сложных ситуациях в анализе используют метод построения дерева решений.

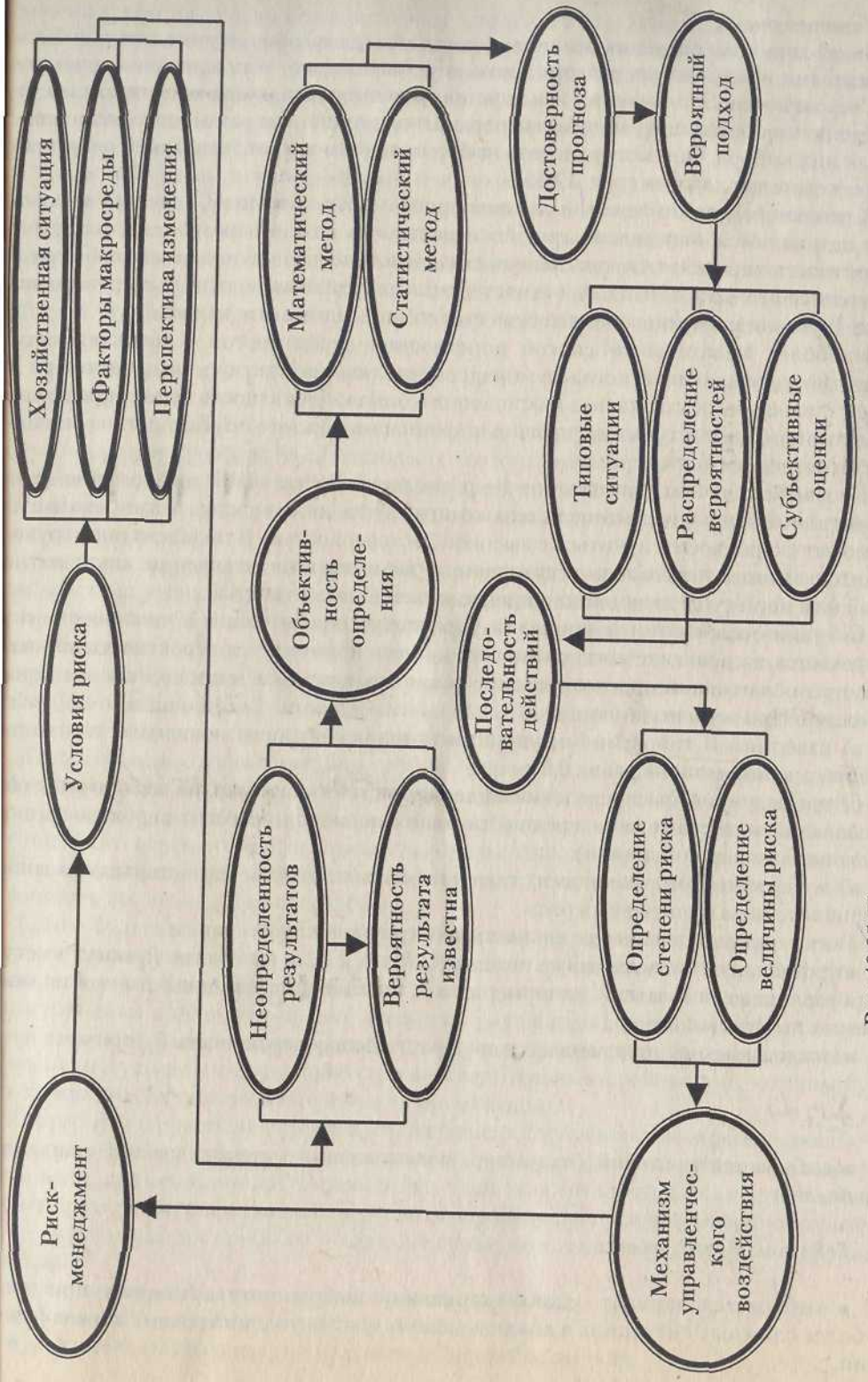


Рис. 12.35. Условия риска при разработке управленческого решения

Принимать на себя риск предпринимателя (руководителя) вынуждает неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий политической и экономической обстановки и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем выше и степень риска[1]. На степень и величину риска реально воздействовать через финансовый механизм, что осуществляется с помощью приемов стратегии и финансового менеджмента. Этот своеобразный механизм управления риском и есть риск-менеджмент. В основе риск-менеджмента лежит организация работы по определению и снижению степени риска (рис. 12.36).

Риск-менеджмент представляет систему управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий. Риск-менеджмент выполняет:

• функции объекта управления, куда относится организация разрешения риска; рисковых вложений капитала; работ по снижению величины риска; процесса страхования рисков; экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;

• функции субъекта управления, в рамках которых прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль.

• Стратегия риск-менеджмента — это искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения. Эта стратегия включает правила, на основе которых принимаются рисковые решения и способы выбора варианта решения. В стратегии риск-менеджмента применяются следующие правила (рис. 12.37):

• максимум выигрыша;
• оптимальная вероятность результата;
• оптимальная колеблемость результата;
• оптимальное сочетание выигрыша и величины риска.

Правила принятия, например, решения рискового вложения капитала дополняются различными способами выбора варианта решения. Среди последних выбор:

• варианта решения при условии, что известны вероятности возможных хозяйственных ситуаций;

• варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений;

• варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но известны основные направления оценки результатов вложения капитала.

В первом случае определяется среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал по каждому **варианту** и выбирается вариант с наибольшей нормой прибыли. Во втором — путем экспертной оценки устанавливается значение вероятности условий хозяйственных ситуаций и проводится расчет среднего ожидаемого значения нормы прибыли па вложенный капитал. В третьем случае имеются три направления оценки результатов вложения капитала: выбор максимального результата из минимальной величины; выбор минимальной величины риска из максимальных рисков; выбор средней величины результата. Расчет по оценке риска и выбору оптимального варианта вложения капитала производится при помощи математических методов, которые изучаются такими дисциплинами, как эконометрия, финансовый менеджмент, экономический анализ.

[1] См. подробнее: *Утки ?/ Э. Л.* Финансовое управление. М., 1997. С. 107-137.

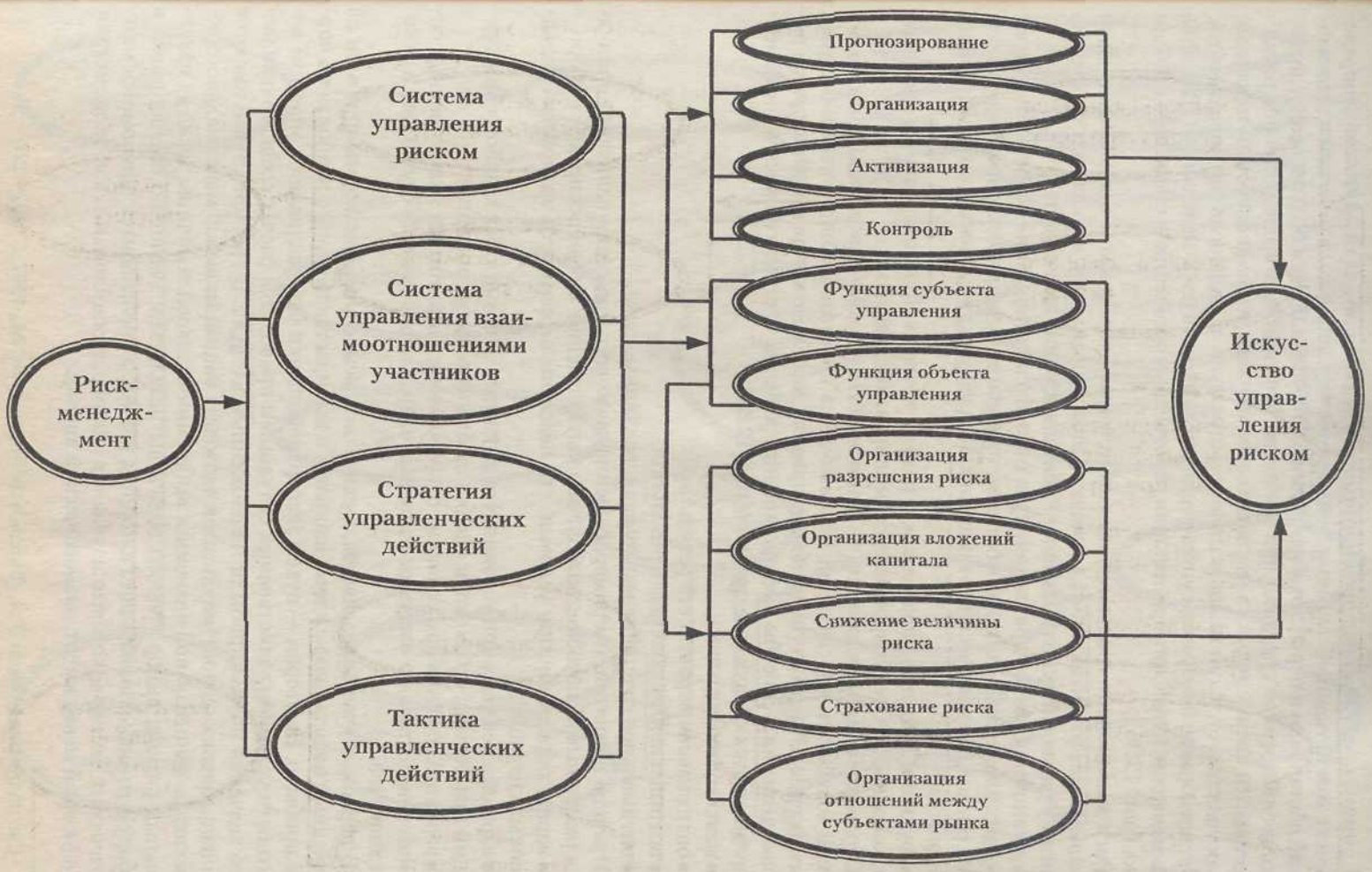


Рис. 12.36. Риск-менеджмент

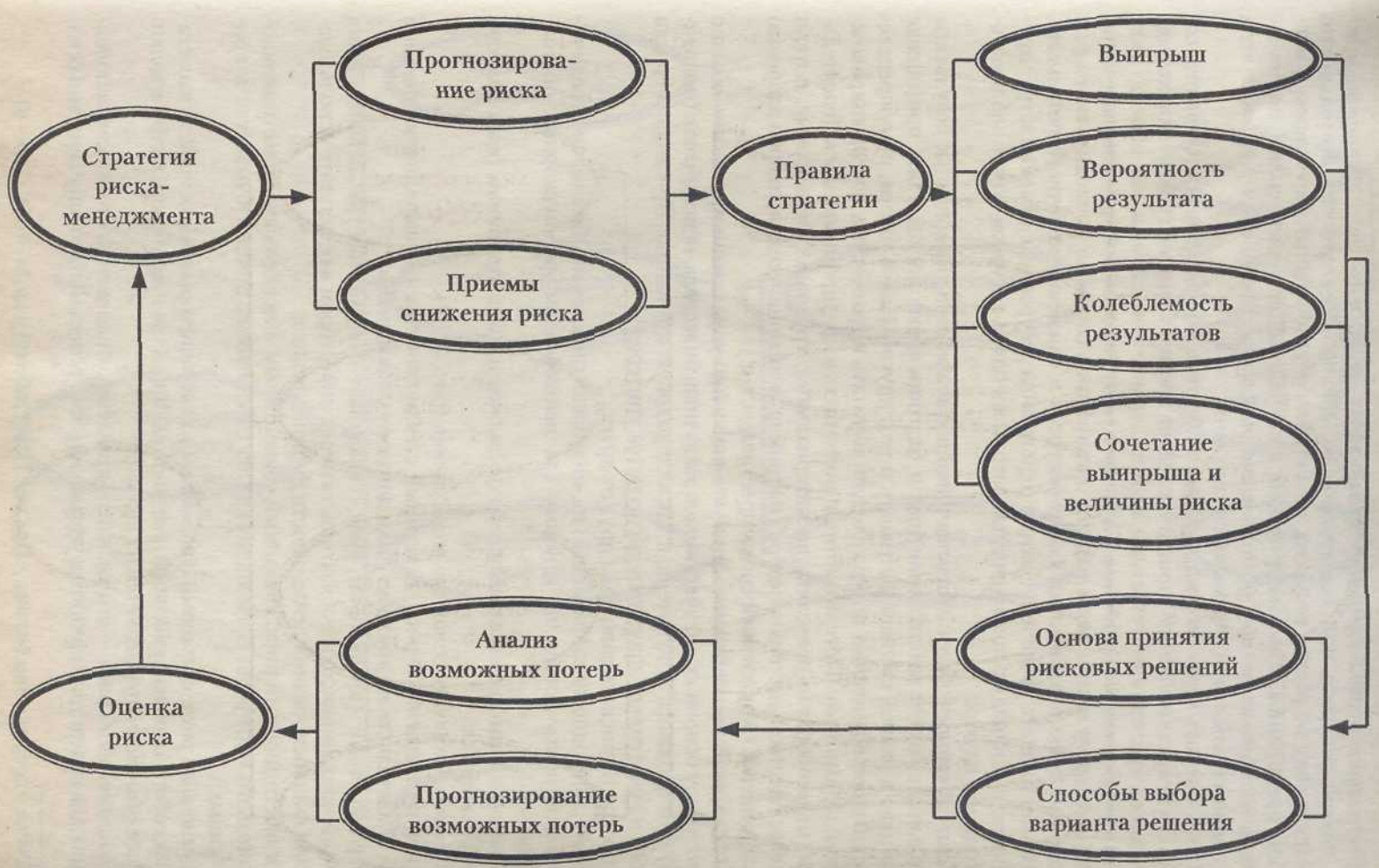


Рис. 12.37. Стратегия риска-менеджмента

Центральное место *в* оценке риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. Имеется в виду не расход ресурсов, объективно обусловленный характером **и** масштабом предпринимательских действий, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, возникающие вследствие отклонения реального хода предпринимательства от задуманного сценария.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует прежде всего знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. Случайное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты деятельности организации, способно приводить не только К потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижения конечного результата. Оно может вызвать увеличение затрат одного вида ресурсов и снижение затрат другого вида, т. е. наряду с повышенными затратами одних ресурсов может наблюдаться экономия других.

Если случайное событие оказывает двойное воздействие на конечные результаты деятельности, имеет неблагоприятные **и** благоприятные последствия, при оценке риска надо в равной степени учитывать и те и другие. Иначе говоря, при определении суммарно возможных потерь следует вычитать из расчетных потерь сопровождающий их выигрыш. Потери, которые могут быть в предпринимательской деятельности, целесообразно разделять на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь (например, **в** виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу и т. д.)

Когда говорят о необходимости учета риска при управлении проектами, обычно имеют в виду основных его участников: заказчика, иннестора, исполнителя (подрядчика) или продавца, покупателя, а также страховую компанию. При анализе риска любого из участников проекта используются критерии[1]:

- потери от риска независимы друг от друга;
- потеря по одному направлению из «портфеля рисков» не обязательно увеличивает вероятность потери по другому (за исключением форсмажорных обстоятельств);
- максимальный возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Принято различать основные виды рисков (рис. 12.38):

- производственный риск, связанный с возможностями невыполнения фирмой своих обязательств по контракту или договору с заказчиком;
- финансовый (кредитный) риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы кредита;
- инвестиционный риск, связанный с возможным обесцениваем **инвестиционно-финансового** портфеля, состоящего как из собственных ценных бумаг, так и приобретенных;
- рыночный риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок как собственной национальной денежной единицы, так и зарубежных курсов валют.

Риск обычно подразделяется на два типа:

- динамический риск — это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала вследствие принятия управленческих решений или непредвиденных из-

[1] Рпски в современном бизнесе / Под ред. П. Г. Грабовой **и** др. М, 1994. С. 58—61.

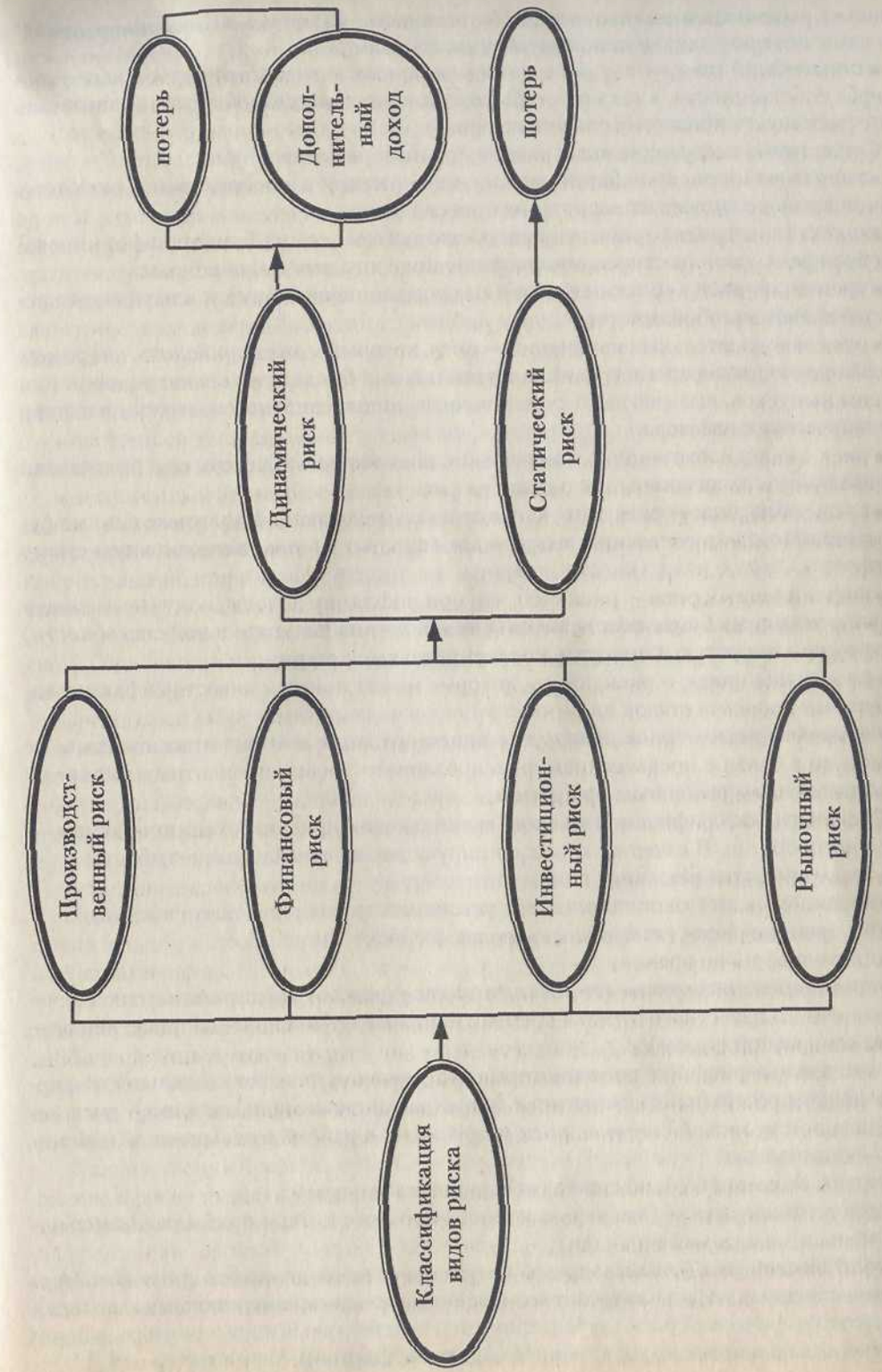


Рис. 12.38. Классификация риска-менеджмента

менений рыночных и политических обстоятельств. Такие изменения могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам;

• статический риск — это риск потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации. Этот риск может привести только к потерям.

Существуют следующие виды рисков при выборе ценных бумаг:

• капитальный риск — общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что инвестор не сможет их вернуть, не понеся потерь;

• селективный риск — риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования в сравнении с другими видами бумаг;

• временной риск — риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время, что влечет за собой потери;

• риск законодательных изменений — риск, который может приводить, например, к необходимости перерегистрации выпуска ценных бумаг, изменению условий или замены выпусков, вызывающий существенные дополнительные издержки и потери для эмитента и инвестора;

• риск ликвидности — риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества;

• кредитный риск — риск того, что эмитент, выпускающий долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним или основную сумму долга;

• инфляционный риск — риск того, что при инфляции доходы, получаемые инвесторами от ценных бумаг, обесценятся (с точки зрения покупательной способности) быстрее, чем вырастут, и инвестор понесет реальные потери;

• процентный риск — риск потерь, которые может понести инвестор в связи с изменениями процента ставок на рынке;

• отзывной риск — риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом.

Сложность классификации рисков, возникающих при инвестициях в акции, — в их многообразии. В качестве классифицирующего признака можно выбрать:

• среду принятия решения:

• внешние риски (законодательство, устойчивость политического режима);

• внутренние риски (например, кадровые риски);

• длительность по времени:

• кратковременные риски (те риски, которые угрожают предпринимателю в течение конечного известного отрезка времени, например, транспортный риск, неплатежа по конкретной сделке);

• постоянные риски (те риски, которые непрерывно угрожают деятельности фирмы в данном географическом регионе или отрасли экономики, например риск несовершенной правовой системы, риск разрушения в районе с повышенной сейсмической опасностью);

• грань, за которой возможен крах (банкротство) фирмы:

• допустимый риск — (это угроза полной или части потери прибыли. Размер потерь меньше ожидаемой прибыли);

• критический риск (связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении производственных затрат; или грозит возможностью потерь в размере полных издержек);

• катастрофический риск (характеризуется опасностью потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние фирмы);

• практическое значение (оправданные риски; неоправданные риски);

• возможность страхования риска (страхуемые риски; нестрахуемыс риски);

• объект риска (политический; производственный; коммерческий; финансовый; технический; отраслевой; инновационный).

При рассмотрении влияния риска на инвестиционную привлекательность акций целесообразным является рассмотрение факторов, оказывающих влияние на рынок акций в целом и характеризующих уровень системного риска (этот уровень является исходным при инвестициях в любые акции и не изменяется при выборе других акций или расширении направления инвестиций), а также факторов, влияющих на привлекательность конкретных акций и характеризующих их несистемный риск. Системный риск также называют иедиверсифицируемым в силу его постоянства вне зависимости от диверсификации вложений, несистемный риск — диверсифицируемым.

В зависимости от источника возникновения можно выделить следующие составляющие системного и несистемного рисков:

• системный риск проявляется как инфляционный риск; риск законодательных изменений; процентный риск; риск изменения рыночной конъюнктуры;

• несистемный риск проявляется как риск, связанный с направлением инвестирования (например, страховой риск; отраслевой риск); технический риск (он связан с обслуживанием операций с акциями и возникает при расчетах при продаже или покупке акций, при их регистрации или перерегистрации); риск объекта инвестирования.

Риск-менеджмент располагает определенными возможностями управления риском. Они состоят из средств разрешения рисков и приемов снижения степени риска (рис. 12.39).

Средствами разрешения рисков являются:

• избежание риска, которое означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском;

• удержание риска — оставление риска за инвестором, т. е. на его ответственность;

• передача риска — передача инвестором ответственности за риск кому-то другому, например страховой компании;

• снижение степени риска — уменьшение вероятности и объема потерь.

Основные приемы снижения степени риска: диверсификация; приобретение дополнительной информации о выборе и результатах; лимитирование; самострахование; страхование.

Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный[1].

Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача — определить факторы риска, этапы и работы, при выполнении которых риск возникает и т. д., т. е. установить потенциальные области риска, после чего идентифицировать все возможные риски.

Количественный анализ риска, т. е. численное определение размеров отдельных рисков и риска проекта (решения) в целом — проблема более сложная. Все факторы, так или иначе влияющие на рост степени риска в проекте, можно условно разделить на две группы: объективные и субъективные.

К объективным факторам относятся факторы, не зависящие непосредственно от самой фирмы: это инфляция, конкуренция.

[1] Риски в современном бизнесе. Указ. соч. С. 61-98.

Рис. 12.39. Средства разрешения риска-менеджмента

12.4. ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Эффективное решение

Управленческая деятельность любой организации характеризуется одними и теми же элементами управленческих функций: планирование, организация, координация, распоряжение ресурсами и властью, мотивация, контроль. Принятие решения является центральным звеном управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные элементы могут рассматриваться как вспомогательные. При этом принятие решения представляет собой особый вид управленческой деятельности, направленной на выбор наилучшей из имеющихся альтернатив решения. Такое определение решения указывает на три необходимых элемента процесса выбора решения (рис. 12.40):

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решения;
- несколько альтернатив решения, из которых осуществляется акт выбора.

Если одна и та же проблема при выборе решения повторяется неоднократно, например рутинная проблема, то у руководителя организации вырабатываются типовые методы ее решения. Со временем эти методы могут войти в регламентирующие документы, определяющие решение, при этом выбор исчезает в качестве произвольного акта в условиях неопределенности, но он остается таковым в случае наличия двух или более альтернатив. Однако существуют уникальные проблемы выбора (например, кризисные и возможные проблемы), когда могут быть также новые для руководителя объекты выбора, либо выбор осуществляется каждый раз в различных условиях. Такой выбор является наиболее трудным и требует выявления всех факторов, влияющих на будущие последствия решения.

Следует заметить, что при решении проблем выбора в сложных ситуациях приходится преодолевать ряд существенных трудностей, среди них:

- многоаспектный характер оценок качества альтернатив решения;
- трудности выявления всех аспектов сравнения альтернатив;
- субъективный характер многих оценок качества альтернатив;
- трудности получения полного списка альтернатив.

В управленческой литературе специалисты в области менеджмента[1] различают два аспекта эффективности управленческих решений (рис. 12.41). Один (целевой) отражает меру достижения целей организации, а другой (затратный) — экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства. Выявление целей и образа действий для их достижения является предметом стратегического планирования. Выбор же технологий преобразований ресурсов в заданные результаты представляет собой тактическую задачу. Правомерно поэтому целевую эффективность назвать стратегической, а затратную — тактической. Исследование названного понятия в связке с тактической эффективностью означает группировку соответствующих показателей по признаку, адекватному природе управленческих решений. Это дает возможность более четко определить области их применения.

Целевой аспект эффективности управленческих решений был осознан в 70—80-е гг. прошлого века, когда существенно изменились взгляды на роль предприятия в обществе и отношение к его персоналу. Первоначально, в эпоху свободной конкуренции, когда преобладали предпринимательские фирмы, они воспринимались их владель-

[1] *Архипов В.* Стратегическая эффективность управленческих решений // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 5.

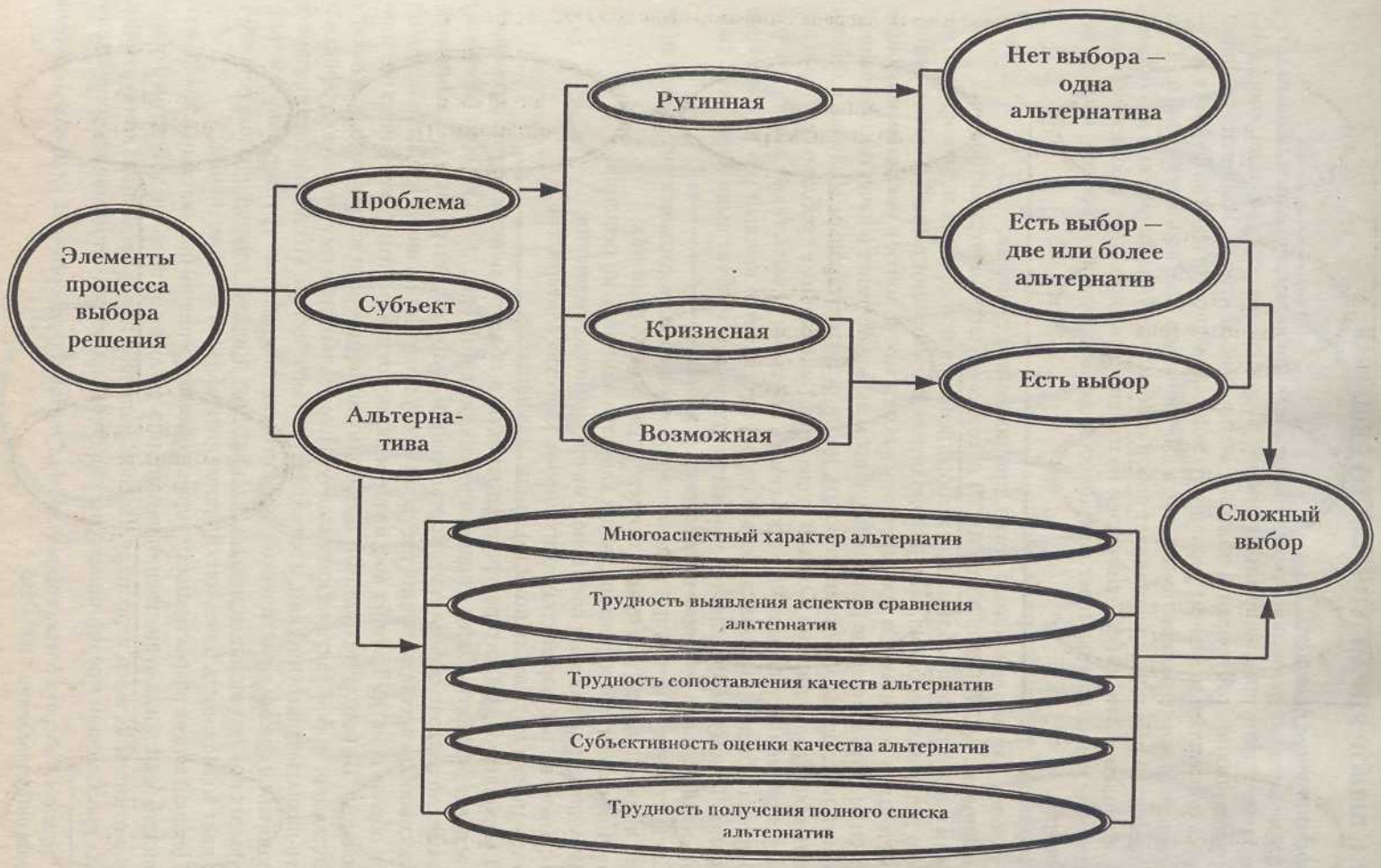


Рис. 12.40. Элементы и сложность процесса выбора управленческого решении

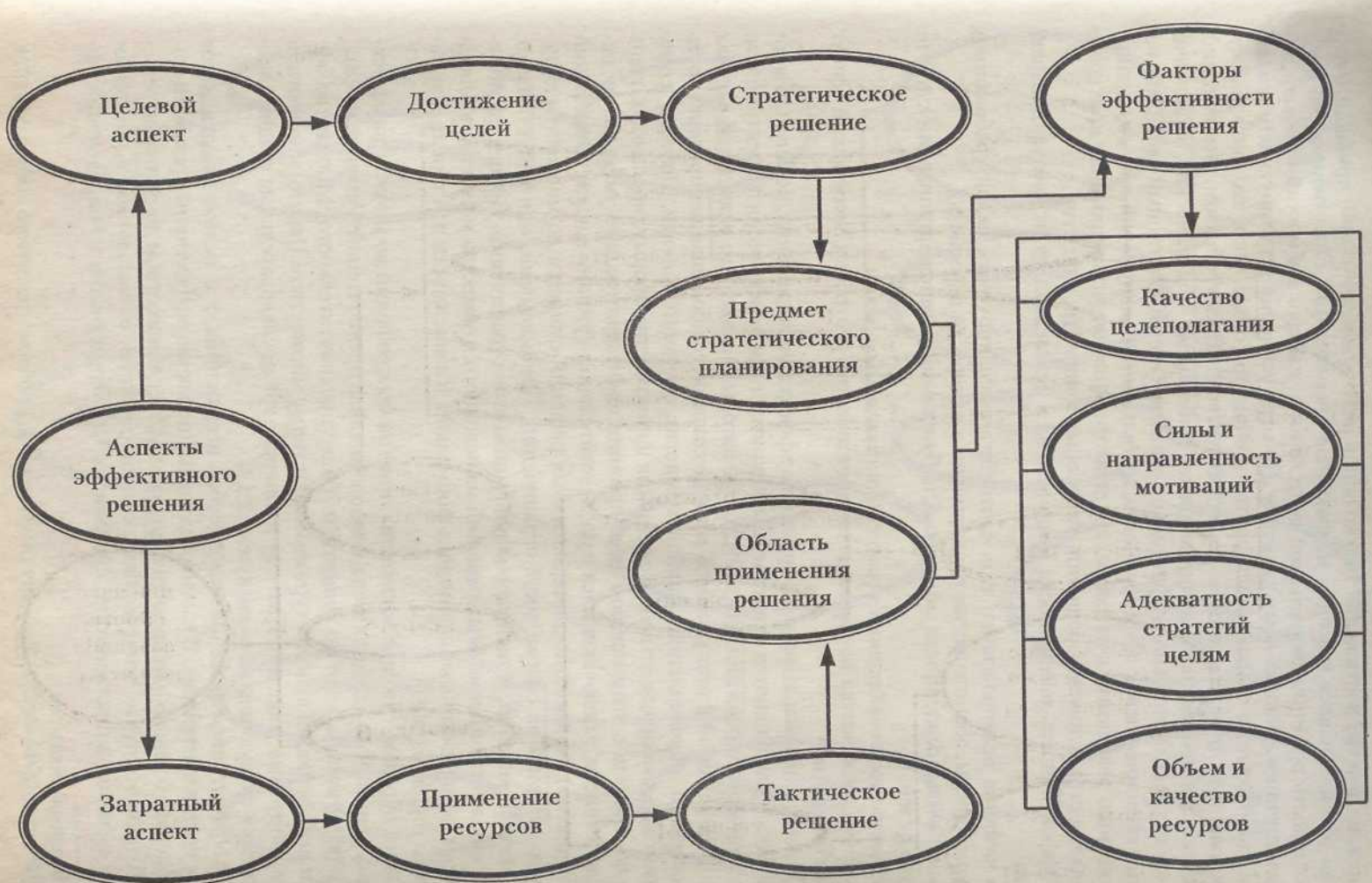


Рис. 12.41. Аспекты эффективного управленческого решения

цами как средство достижения только одной цели — максимизации прибыли, а персонал рас с матриц алея как один из факторов производства. Естественно, что и эффективность предпринимательской деятельности измерялась массой прибыли или ее отношением к вложенному капиталу. По мере усиления регулирующего воздействия на бизнес со стороны государства и общества стало ясно, что фирмы несут определенную ответственность перед обществом. Таким образом, вычленились внешние для производства цели, например социальные, политические, экономические и т. д., следовательно, эффективное решение (или эффективный выбор) не означает сведение оценок эффективности деятельности предприятий лишь к одной — отношению результата к затратам. На деле это означает игнорирование критериев принятия стратегических решений, от которых зависит их качество.

Эффективность деятельности предприятия в целом зависит от следующих факторов[1]:

• качества целеполагания, т. е. соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия и интересам персонала;

• силы и направленности мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей;

• адекватности выбранных стратегий поставленным целям;

• объема **и** качества вовлекаемых в производство ресурсов (тактический аспект эффективности).

Однако целевой **и** затратный принципы эффективного решения, по мнению многих авторов[2], не являются единственными критериями определения эффективности управленческого решения (рис. 12.42). Эти авторы считают, что в реальных задачах принятия решений к этапу выбора все еще сохраняется большая неопределенность информации, обусловленная наличием многих ситуаций *ч* целей. Поэтому сразу осуществить выбор единственного **решения** из множества сформулированных очень сложно. В связи с этим используется принцип последовательного уменьшения неопределенности, заключающийся в последовательном сужении множества решений **(альтернатив).** Множество альтернативных решений сужается до множества допустимых решений на основе учета ограничений. Приемлемыми, или допустимыми, называются решения, удовлетворяющие множеству ограничений. Процедура получения множества приемлемых решений из исходного множества может выполняться путем логического мышления или формально, в зависимости от степени формализации информации.

Таким образом, сужение множества приемлемых решений до множества эффективных **решений** осуществляется на основе анализа предпочтений. Решение называется эффективным, если не существует более предпочтительного. Множество аффективных решений в литературе называют также множеством Парето, множеством недоминируемых решений. Поэтому различают три последовательные стадии такого сужения следующим образом (рис. 12.43).

Все эффективные решения между собой несравнимы, т. е. нельзя сказать, какое из них предпочтительнее. В частных случаях множество аффективных решений может содержать только одно решение или совпадать с множеством допустимых решений. В первом случае единственное **решение** является оптимальным, а во втором случае сужения допустимого не произошло. Непосредственно из определения эф-

[1] *Архипов В.* Указ. соч.

[2] Например: *Евпанов Л. Г.* Указ. соч.; *Мирикип Б. Г.* Проблема группового выбора. М., 1974.

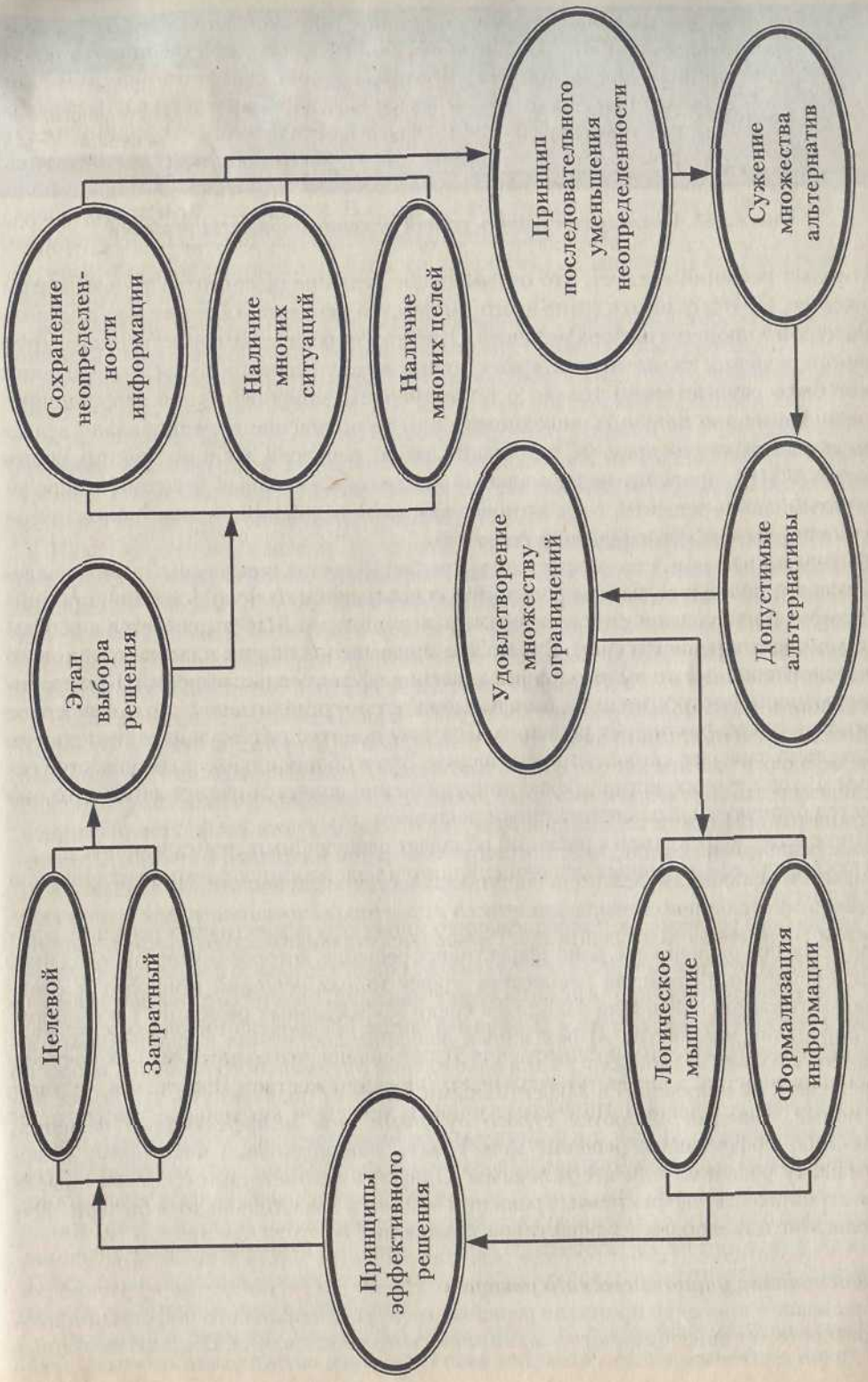


Рис. 12.42. Принципы и процедура выбора эффективного решения

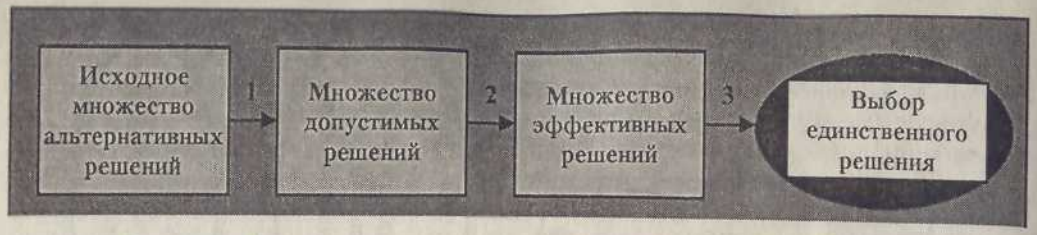


Рис. 12.43. Последовательность стадий сужения множества решений

фективпых решений следует, что оптимальное решение содержится только в этом множестве. Поэтому нахождение этого множество решений является необходимой процедурой в процессе **выбора** решений. При этом определение единственного оптимального решения из множества **эффективных** в силу несравнимости этих решений может быть осуществлено только с **привлечением** дополнительной информации. Если информацию получить невозможно или ее получение нерационально вследствие ограниченности времени и больших затрат ресурсов, то лицо, принимающее решение (ЛПР), проводит неформальный анализ эффективных решений и определяет оптимальное решение, т. е. соотносит важность целей и различные положительные и отрицательные последствия решений.

Определение множества эффективных решений составляет важный этап в последовательной процедуре выбора решений и основывается на использовании принципа Парето (сильная зависимость всех членов группового ЛПР выражается в общности целей всех членов группы). Его **можно** применять для всех классов группового и многокритериального выбора для нахождения эффективных решений. Как правило, применение этого принципа дает возможность определить не одно, а некоторое подмножество аффективных решений. Поэтому понятие оптимального решения не обязательно означает единственное решение. Это в общем случае подмножество решений. В тех случаях, когда эффективное решение является единственным, то оно является окончательным оптимальным решением.

Множество эффективных решений обладает следующими свойствами:

• любые два эффективных решения являются **недоминирующими** по отношению друг к другу;

• для любого решения, не принадлежащего множеству аффективных решений, всегда найдется, по крайней мере, одно эффективное решение, которое доминирует над ним.

Перечисленные свойства множества эффективных решений приводит к следствию: оптимальное решение находится среди эффективных решений. Таким образом, определив множество эффективных решений, достаточно в дальнейшем рассматривать только это множество для нахождения оптимального решения, отбросив все решения, не являющиеся эффективными. Следует подчеркнуть, что не все эффективные решения являются строго лучшими, чем неэффективные решения. Какое-либо эффективное решение может быть эквивалентным некоторому неэффективному решению или несравнимым. Однако п соответствии со вторым свойством во множестве эффективных решений найдется обязательно хотя бы одно лучшее решение для любого неэффективного решения.

Обоснование управленческого решения

Реализация процедур принятия решений требует специального информационного, правового, организационного и экономического обоснования. Все перечисленные виды обоснования жестко взаимосвязаны и в совокупности составляют систему выбора и поддержки решений (рис. 12.44).

Системы правил, которыми руководствуются в процессе выбора решений, можно разделить на две группы:

• агоритмические стратегии выбора — это системы алгоритмических правил, четко определенных и позволяющих произвести выбор альтернативы за конечное число шагов. К этому классу стратегий относится стратегия максимизации субъективно ожидаемой полезности. В основе этой стратегии, которая является алгебраической моделью, лежат четыре главных предположения:

• оценка субъективной вероятности результата не зависит от его полезности и не оказывает на нее влияния;

• стратегия предполагает, что риск, связанный с данной альтернативой, не имеет никакой ценности для лица, которое использует данную альтернативу;

• при использовании этой стратегии вероятности гипотез о состоянии дел в сумме должны быть равны единице, т. е. набор гипотез должен быть полным;

• использование этой стратегии возможно при условии, что для данного лица, принимающего решение, характерно явление взаимокомпенсации между субъективной вероятностью и полезностью. В этом случае высокая вероятность результата может компенсировать его низкую привлекательность.

Некоторые исследователи (например, Дж. Пейн) выдвинули гипотезу, что алгоритмические стратегии не описывают действительного процесса решения, хотя и обладают высокой прогностической ценностью. Их применение часто превышает интеллектуальные возможности человека: они слишком трудны. По мнению этих исследователей, человек интегрирует информацию, содержащуюся в задаче принятия решения, с помощью простых эвристических правил.

Эвристические стратегии выбора — это набор правил, принципов и приемов интуитивного характера, которые гораздо менее четко определены и не всегда позволяют получить оптимальное решение. Однако они имеют то достоинство, что способны радикально уменьшить сложность и трудность выбора и в значительной мере снижают напряженность интеллектуальных усилий, требующих для подготовки и принятия решения. Действуя в рамках эвритической стратегии, лицо, принимающее решение, воспринимает ситуацию как набор таких характеристик, как вероятность выигрыша, размер выигрыша, вероятность проигрыша, размер проигрыша, риск и др. Тем самым он создает факторное представление ситуации. В зависимости от правил оперирования этими факторами в процессе выбора различают-два вида эвристических стратегий.

Внутренняя стратегия. Применяя такую стратегию, лицо, принимающее решение, рассматривает каждую ситуацию как единое целое и сравнивает интенсивность ее свойств. Таким образом, анализ имеет внутренний по отношению к ситуации характер. Можно различать два вида внутреннего анализа:

• первый основан на непосредственном сравнении факторов — между выигрышем и проигрышем, риском и размером выигрыша и т. п. Лицо, принимающее решение, определяет эти соотношения в последовательности и на этой основе оценивает глобальную привлекательность выбора;

• второй вид внутреннего анализа состоит в сравнении факторов с определенными внешними критериями и проверке того, соответствуют ли они этому критерию. Глобальная оценка привлекательности выбора зависит от соотношений, имеющихся между свойствами и их критериями.

Внешняя стратегия. Она состоит *в* том, что лицо, принимающее решение, сравнивает аналогичные свойства двух или более ^ситуаций. Такое сравнение имеет внеш-

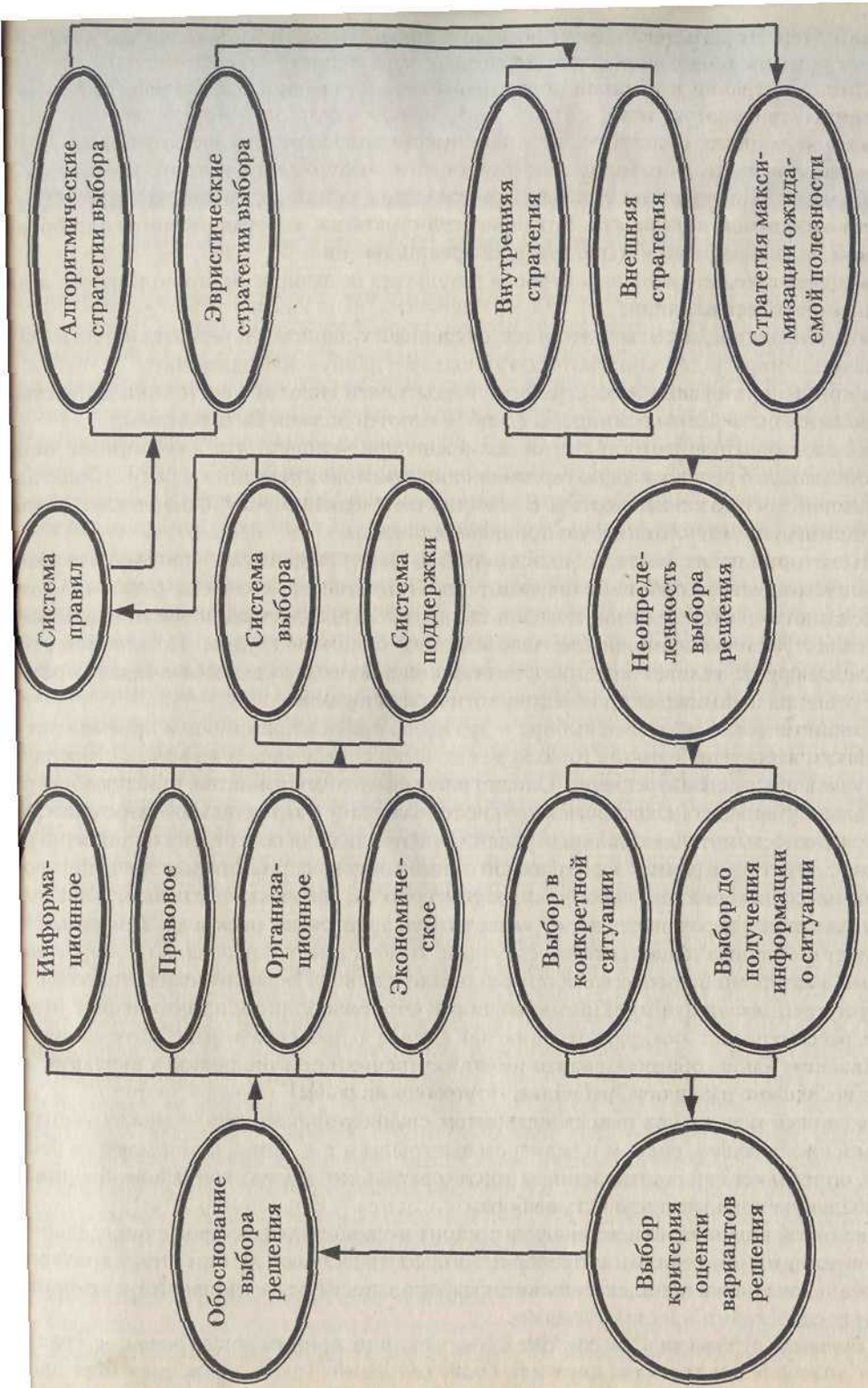


Рис. 12.44. Обоснование выбора управленческого решения

ний характер. Эта стратегия имеет несколько характерных черт. Во-первых, она позволяет устранить из дальнейшего анализа те характеристики, которые одинаковы для разных ситуаций глобальной привлекательности выбора, что уменьшает число сравнений и трудность ситуации выбора. Во-вторых, принимающий решение сравнивает однородные характеристики, например платежи с платежами, вероятности с вероятностями, что вполне естественно и не вызывает особых затруднений.

Внешние и внутренние стратегии являются в принципе классами стратегий. Внутри каждого из этих классов можно выделить несколько видов стратегий в зависимости от тех или иных эвристических правил, которые использует лицо, принимающее решение.

Наличие альтернативных ситуаций порождает неопределенность выбора оптимального решения. Для устранения этой неопределенности можно использовать два пути[1]:

- первый из них заключается в том, что для каждой отдельно взятой ситуации определяется свое оптимальное решение. Применение конкретного решения связано с появлением конкретной ситуации. Очевидно, что этот путь возможен только в случае, когда можно ждать появления конкретной ситуации;
- второй путь устранения неопределенности применяется в случае, когда решение должно быть принято до получения информации о том, какая же в действительности ситуация имеет место. Сущность этого пути заключается в учете влияния всех ситуаций на выбор оптимального решения. Возможны различные способы учета этого влияния, которые различаются между собой характером принятой стратегии действия ЛПР и выбором конкретного критерия оптимальности.

Выбор критерия оценки вариантов решения управленческой задачи — это стратегическое решение, от которого зависит исход многих индивидуальных и групповых решений[2].

- Индивидуальный выбор.

Различают три вида стратегии: осторожная (пессимистическая), оптимистическая и рациональная (рассчитанная на средние условия). При осторожной стратегии ЛПР руководствуется девизом «рассчитывай на худшее» (критерий Вальда). Соответственно при оптимистической стратегии действий ЛПР руководствуется девизом «рассчитывай на лучшее» (критерий Сэвиджа). Девизом действий ЛПР при рациональной стратегии является «рассчитывай на наиболее вероятные условия» (критерий Лапласа) (рис. 12.45).

Выбор того или иного вида стратегии осуществляет ЛПР на основе характера решаемой проблемы, сформулированных целей и индивидуальных особенностей своего мышления.

Каждому виду стратегии можно поставить в соответствие совокупность критериев выбора оптимального решения. Поэтому выбор ЛПР определенной стратегии поведения сужает возможный выбор критериев до группы, соответствующей данной стратегии.

Критерий выбора однозначно определяет правило выбора оптимального решения. Следует отметить, что однозначность правила выбора не гарантирует получение единственного оптимального решения, их может оказаться несколько.

- Критерий пессимизма является типичным представителем совокупности критериев, соответствующих осторожной стратегии поведения. Применение критерия

---

[1] *Евланов Л. Г.* Указ. соч. С. 103–119.

[2] *Глухов В. В.* Основы менеджмента. СПб, 1995. С. 219.

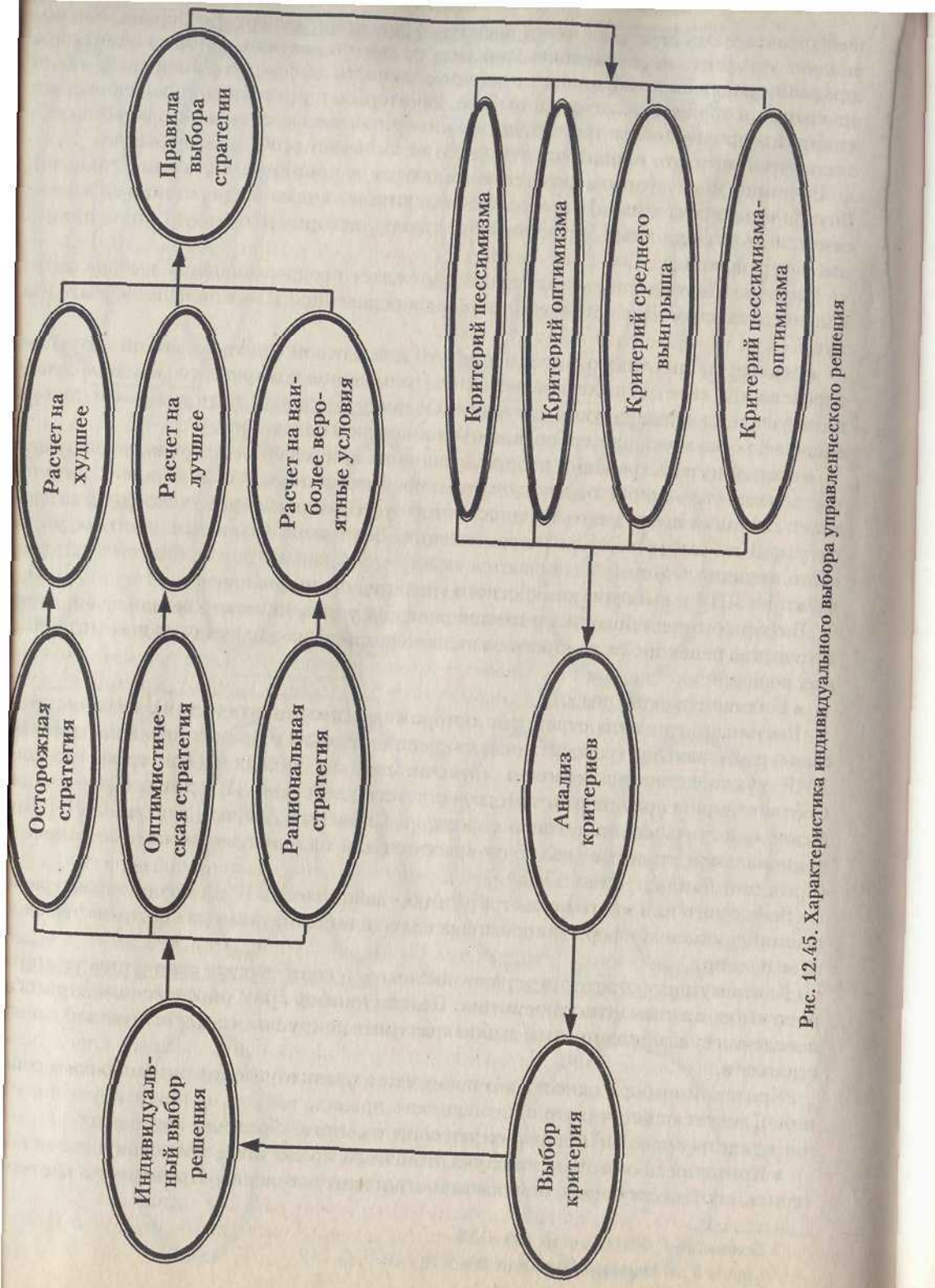


Рис. 12.45. Характеристика индивидуального выбора управленческого решения

пессимизма не требует **знания** вероятностей ситуаций, и в этом его преимущество, поскольку часто эти вероятности неизвестны. Для того чтобы использовать общее правило выбора оптимального решения в частном случае критерия пессимизма, необходимо определить коэффициент важности решений. Для каждой цели имеется оценка предпочтения этого решения в каждой ситуации. Поскольку критерий пессимизма соответствует правилу «рассчитывай на худший случай», то в качестве коэффициента важности определенного решения **следует** выбрать наихудшее значение функции предпочтения по всем ситуациям. Если функция предпочтения измеряется так, что ее наилучшему значению соответствует наибольшее число, то очевидно, это наихудшее значение. Таким образом, оптимальное по критерию пессимизма решение определяется путем отыскания **для** каждого решения наихудшей **оценки** по всем ситуациям и далее определяется из этих наихудших оценок наилучшая, которая *и* указывает на оптимальное решение.

• Критерий оптимизма соответствует оптимистической стратегии выбора. Б соответствии с девизом этой стратегии «рассчитывай на лучший случай* коэффициенты решений определяются как наилучшие оценки предпочтений по всем ситуациям. Как следует из правила выбора оптимального решения по критерию оптимизма, в качестве исходной информации используются только значения функции предпочтения, т. е. оценка решений по достижению цели в различных ситуациях. Значение вероятностей ситуаций при этом критерии выбора, так же как и при критерии пессимизма, не требуется. Это является положительным свойством данного критерия выбора.

• Критерий максимума среднего выигрыша является представителем группы критериев, соответствующих рациональной стратегии. Конкретизация вида правила выбора решения требует определения коэффициентов важности решения. С содержательной точки зрения коэффициенты важности решений при данном критерии представляют собой средний выигрыш, получаемый при каждом решении по всем ситуациям. Следует отметить, что критерий максимума среднего выигрыша может быть использован и в случае, когда имеется всего одна ситуация, но реализация решений осуществляется с определенными вероятностями. В этом случае оценки предпочтений решений соответствуют условию идеальной реализации решений. Поскольку в действительности каждое решение может дать ожидаемый эффект только с определенной вероятностью, то ожидаемая полезность каждого решения определяется как произведение значения функции предпочтения на вероятность реализации решения. Это означает, что для подобного рода задач можно использовать критерий максимума среднего выигрыша и соответствующее ему правило решения.

• Критерий пессимизма-оптимизма (критерий Гурвица) также является разновидностью рациональной стратегии выбора решений. Применение этого критерия не требует знания вероятностей ситуаций. Данный критерий представляет собой взвешенную комбинацию критериев пессимизма и оптимизма. Оптимальное решение для критерия Гурвица определяется, путем нахождения максимального значения коэффициента важности решения. Номер этого коэффициента соответствует номеру оптимального решения.

В ряде случаев ЛПР затрудняется обоснованно выбрать критерий получения оптимального решения. В этих случаях целесообразно провести анализ различных критериев. Для **этого** необходимо по разным критериям выбрать оптимальные решения, определить, совпадают или различаются между собой эти решения. Такой анализ позволяет ЛПР более осмысленно и логично выбирать критерий и соответствующе ему оптимальное решение.

• Групповой выбор.

Под групповым выбором понимают процедуру принятия коллективного решения на основе согласования индивидуальных предпочтений членов группы. Полное рассмотрение группового выбора предполагает решение проблем организации процедур выработки коллективного мнения и определения, что такое «хорошее», «р$_а$. **эумное»** согласование индивидуальных предпочтений в групповое предпочтение Рациональная организация процедур выработки решения, т. е. технология работы группового ЛПР, требует учета поведения членов группы, влияния различных факторов на это поведение (характер решаемой проблемы, последовательность высказывания мнений, условия образования коалиций, эмоциональное состояние участников и т. п.) (рис. 12.46).

В теории принятия **решений** области группового выбора основное внимание уделяется проблемам рационального выбора Таким образом, основное направление исследований в области группового выбора связано не с тем, как должен проходить процесс выбора, а с тем, какими требованиями и свойствами должен обладать результат согласования индивидуальных предпочтений в групповое предпочтение. Такой подход, несмотря па свою неполноту за счет исключения проблем поведения участников выбора, позволяет в широком аспекте подойти к проблеме группового выбора, **включив** в нее многокритериальный выбор, обработку результатов экспертных оценок, обработку эмпирических данных с целью проведения группировки, классификации и выделения факторов. Наиболее распространенные принципы группового выбора следующие:

• принцип большинства голосов. В групповом ЛПР могут образовываться коалиции — объединения участников в группы с совпадающими целями. Каждая коалиция имеет свою функцию предпочтения. При измерении предпочтений в качественных шкалах объединение обычно осуществляется по принципу 100% большинства, т. е. одно решение предпочитается в коалиции другому, если все члены коалиции имеют такое же предпочтение. При измерении предпочтений в количественных шкалах коалиционное предпочтение обычно получает как извешепную сумму индивидуальных предпочтений членов коалиции. Принцип большинства утверждает, что групповое предпочтение должно соответствовать предпочтению коалиции, которая имеет число членов (голосов), превышающих некоторый порог. Этот принцип используется при демократическом способе принятия решений;

• принцип «диктатор». В соответствии с этим принципом в качестве группового предпочтения принимается предпочтение одного лица группы.

Ввиду того что при данном принципе совершенно не учитываются предпочтения других членов группы, понятие группового ЛПР теряет содержательный смысл. По существу, групповое предпочтение в данном случае соответствует индивидуальному предпочтению. Принципы диктатора **и** большинства голосов не учитывают интересы всех членов группы. Их применение при отсутствии других сдерживающих факторов может привести к распаду группового ЛПР. В формулировке этих принципов не содержится оснований для обеспечения устойчивости существования группы;

• принцип Курно. Этот принцип отражает индивидуальную рациональность: никому из членов группового ЛПР отдельно не выгодно менять решение, поскольку не существует лучшего;

• **принцип** Парето. По этому принципу группа может улучшать свои решения без нанесения ущерба каждому члену, поэтому его применение возможно только, как уже сказано выше, при сильной зависимости всех членов группового ЛПР. Эта зависимость выражается в общности целей всех членов группы;

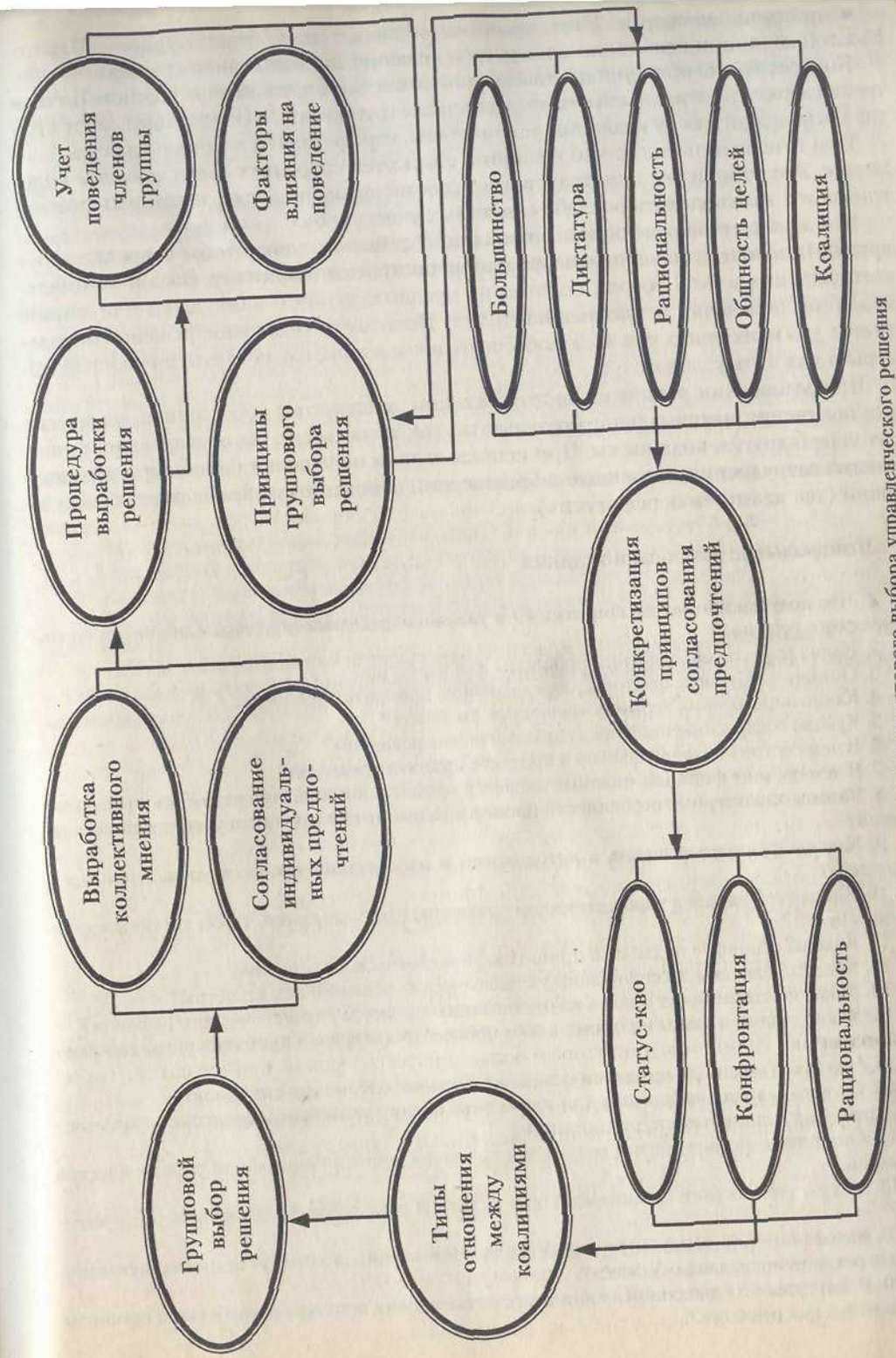


Рис. 12.46. Характеристика группового выбора управленческого решения

• принцип Эджворта. Этот принцип обобщает принципы Курно и Паретп Каждой коалиции невыгодно менять свое решение, поскольку нет лучшего.

Конкретизация принципов согласования может быть произведена на основе рассмотрения характера отношений между коалициями группового ДПР. Рассматривается той типа отношений между коалициями: статус-кво, конфронтация и рациональность.

При отношении статус-кво коалиции стараются сохранить существующее положение. Это отношение используется в экономических моделях, в которых рассматриваются взаимодействия слабо связанных участников.

При отношении конфронтации коалиции действуют так, чтобы навредить друг другу. На основе отношения конфронтации построены теории игр. Выбор оптимального решения в этой теории основан на предположении о наихудшем для данной коалиции поведении остальных коалиций. Поэтому оптимальное решение определяется для наихудших условий и обеспечивает максимальный гарантированный выигрыш для этих условий.

При отношении рациональности коалиции действуют в собственных интересах для получения максимального результата, что, естественно, не обязательно приносит ущерб другим коалициям. При использовании отношения рациональности возникают затруднения, связанные **с** бесконечной цепочкой взаимосвязанных рассуждений (так называемая рефлексия).

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под расширенными и узкими определениями теории принятия управленческого решения?
2. Какие аспекты определения проблемы вам известны?
3. Опишите основные факторы, определяющие приоритет проблемы.
4. Какие определения термина «решение» вы знаете?
5. Каково содержание понятия «управленческое решение»?
6. В чем состоит волевой фактор в процессе принятия решения?
7. В чем состоит формализованный характер организации процесса разработки решения?
8. Каковы характерные особенности процесса разработки и принятия управленческих решений?
9. Каковы функции решения в методологии и организации процесса управления предприятием?
10. Какие требования к управленческому решению предъявляются, чтобы достичь поставленных целей?
11. Каковы основные подходы к принятию управленческого решения?
12. Какие признаки классификации управленческих решений вам известны?
13. Какие факторы могут влиять нз организацию процесса управленческого решения?
14. Какие стадии и этапы включает в себя процесс разработки и принятия управленческого решения?
15. Что такое механизм принятия **решения?** Каковы содержания его типов?
16. От чего зависит выбор того или иного типа общего механизма принятия управленческого решения в деятельности организации?
17. Опишите действие общего механизма принятия решения в реальной управленческой ситуации,
18. Какую роль играет организационная культура в разработке управленческого решения?
19. Какова интерпретация внутренней среды **организации,** в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса?
20. В чем сущность рыночной экономики с точки зрения процесса разработки и принятия управленческих решений?
21. Какие классификации институциональной системы процесса разработки и принятия управленческих решений вам известны?
22. Каких норм поведения следует придерживаться в организации при принятии управленческого решения?
23. Что такое траисационные издержки в процессе принятия управленческих решений?
24. Поскольку управленческое решение нацелено в будущее, то какие элементы оно содержит?
25. Опишите условия определенности и неопределенности при разработке и принятии управленческого решения.
26. Опишите условия риска при разработке и принятии **управленческого** решения.
27. Какие существуют критерии оценки вариантов управленческого решения в коллективном выборе?
28. Что такое возможность выбора управленческого решения? Почему поведение участников организации зависит от нее?
29. Опишите содержание **следующих** понятий, которые связаны с выбором управленческого решения: эффективность; оптимальность; рациональность; целесообразность.
30. В чем сущность идеологических основ при выборе управленческого решения?
31. Какие трудности встречаются при разрешении проблем выбор в сложных управленческих ситуациях?
32. Опишите целевой и затратный аспекты эффективности выбора управленческого решения.
33. Что такое эффективный выбор решения? От каких факторов он зависит?
34. Опишите последовательность стадий сужения множества альтернатив выбора решения.
35. Каковы свойства множества эффективных управленческих решений?
36. Каковы системы правил, которыми руководствуются в процессе выбора управленческого решения?
37. Каковы пути устранения **неопределенности** выбора управленческого решения?
38. Какие существуют критерии оценки вариантов управленческого решения в индивидуальном выборе?

СПИСОК РИСУНКОВ И ТАБЛИЦ

Рисунки

1. Схема **1. Концепция исследования** менеджмента **организации**
2. Схема 2. Управленческое решение — нейтральное звено *и* концепции исследования менеджмента
3. Схема 3. **Институциональные системы** менеджмента **организации**
4. Схема 4. Организации так объект менеджмента
5. Схема 5. **Организационное** и **информационное** содержание концепции исследования менеджмента организации
6. Схема 6. Процесс **управления организацией**
7. Схема 7. Общая схема исследования менеджмента
8. Рис. 1.1. Динамика ВВП надушу населения (историческая ретроспектива)
9. Рис. 2.1. **Характеристика истиуиопалыгой** системы менеджмента организации
10. Рис. 2.2. Нормi.i поведения в рыночном соглашении
11. Рис. 2.3, **Условия функционирования** организации и рынка
12. **Рис.** 2.4. **Договор** как **интегрирующий** элемент экономики и инструмент менеджмента организации
13. Рис. 2,5. Система **функционирования рынка**
14. Рчс. 2.6. Система **функционирования организации**
15. Рис, **2.7. Функциональная роль государства** и рыночной **экономике**
16. Рис. 2.S. Функция **организационной** культуры *а* **управлении**
17. Рис. 2.9. Источники **формирования** и структура **трапсакциошгых** издержек
IS. Рис. 2.10. Условия **функционирований** менеджмента **организации**
19. Рис. 3.1. Четырехмерная модель управления **организацией**
20. Рис. 3.2. Процедуры механизма управления организацией
21. Рис. 3.3. Этапы процесса **управления**
22. Рис. 3.4. Понятие проблемной ситуации
23. Рис. 3.5. Общие составляющие процесса **управления**
24. Рис. **3.6. Элементы** процесса **управления**
25. Рис. **3.7. Цикличность** процесса **управления**
26. Рис 3.8. Общая **схема действий** и процедур **процесса управления**
27. Рис. **З.У. Интегрированная управленческая** система
28. Рис. 3.10. Общая схема **ключевых вопросов управления организацией**
29. Рис. 3.11. Дерево целей н **критериев** их отбора
30. Рис. 3.12. **Совокупность элементов социального** качества человека
31. Рис. 3.13. Значение социального статуса человека в **менеджменте**
32. Рис. 3.14. Социальная система деятельности человека rt менеджменте
33. Рис. 3.15. **Общая** схема ответствен пост» менеджмент;! организации
34. Рис. 3.16 Функции **управления**
35. Рис. 3.17. **Взаимосвязь функций** управления
36. Рис. 3.18. Функция **координации** в процессе **управления**
37. Рис. **3.19. Интегрирован! 1ая** схема **процесса** управления **организацией**
38. Рис. 3.20. **Механизмы воздействия** па **процесс управления**
39. Рис. 3.21. Управление **функциональными подразделениями организации**
40. Рис. 3.22. Сиетема управления **функциональными** подразделениями организации
41. **Рис** 3.23. Критерии **выбора** системы **управления функциональными** подразделениями **организации**
42. Рис. 3.24. Компромисс выбора системы управления функциональными подразделениями организации
43. Рис. 3.25. Условия **системы управления** подразделениями **организации**
44. Рис. 3.26. **Механизмы воздействия** па **систему** управления функциональными подразделениями **организации**
45. Рис. 3.27. **Координирование взаимодействия участников** организации
46. Рис. 3.28. **Общая** функция механизма управления
47. рис. 3.29. Общая **схема** координирования управленческого воздействия
48. Рис. 4.1. Целостность управленческой **деятельности**
49. Рис. **4.2. Характеристика функций** управления
50. Рис. 4.3. Задачи и **направления** действия **функции управления**
51. Рис. **4.4. Универсальность применения** функций управления
52. Рис. **4.5. Функции** управления но Л. **Файолю**
53. Рис. 4.6. Функции менеджмента при **системном подходе**
54. Рис *41.* **Функции управления** в зависимости **от** структурно-содержательного аспекта управления
55. Рис. 4.8. Функции управления *а* **зависимости от организационной роли самой** функции
56. Рис, 4.9. Функции **управления** в зависимости от **направления управленческой** деятельное г и
57, Рис. 4.10. Функции управления it зависимости от **сферы развития объекта** управления
58. Рис. 4.11. Функции **управления в зависимости отэтанмости производственного** процесса
53. Рис. 4.12, Функции **управления** по критерию **производственной политики**
60. Рис. 4.13. Функции управления в **зависимости** от **основных** фактором **производственного** процесса
61. **Рис.** 4.14. Функции управления в **зависимости** от масштаба времени
62. Рис. 4.15. Функции управления в зависимости **от этапности** процесса управлении
63. Рис. 4.16. Функции **делового** управления
64. Рис. 4,17, Функции управления согласно замкнутому **циклу** управления
65. Рис. 4.18. Функции управления со связующими процессами
66. Рис. 4,19. **Взаимосвязь общих функций** управления организаций
67. Рис, 4.20. **Распределение** общих функции по уровням **управления**
68. Рис. 4.21. Сочетание полномочий и **функций** по **управленческим** звеньям
69. Рис. 4.22. Систем!.] управления **в** зависимости от состава **и связей** управленческих звеньев
70. Рис. 4.23. Задача координации в системе **управления**
71. **Рис,** 4,24. Причины **трудностей** функции координации
72. Рис. 4.25. **Методы** координации процесса управления
73. Рис, 4.26. **Потребность** п координации
74. Рис. 4.27, Природа координационной деятельности **управления**
75. Рис, 4.28, Характер **координации**
76. Рис. 4.29. Механизм координации
77. Рис, 4.30, Факторы формирования стратегии координации
78. Рис, 4.31, Проблемы выбора стратегии координации
79. Рис, 4.32, Направлении действия **механизмов** координации
80. Рис. 4.33. Отношения координации **управленческой** деятельности и их функции
81. Рис, 4.34, **Отношения** управления и хозяйственной организации
82. Рис, 5.1. Понятие и задачи функции планирования
83. Рис, 5.2. Взаимосвязь **общеэкономического** и управленческого понятий планирования
84. Рис. 5.3. **Предназначение** применения **планирования**
85. Рис. 5,4. Увязка планирования с маркетингом и контролем
86. Рис. 5.5. Принципы планирования
87. Рис, 5.6. **Связь** планирования **и** принятия решений
88. Рис. 5.7. Цели **планирования**
89. Рис. **5,8. Преимущества** планирования
90. **Рис,** 5.9, **Элементы** планирования
91. Рис, 5.10, Основные параметры плана **организации**
92. Рис, **5.11.** Характеристика организации планирования
93. Рис. 5.12. Метода обоснования предвидения
94. Рис. 5.13, Пределы **планирования** к организации
95. Рис. 5.14. Суть процесса **планирования**
96. Рис. 5.15. Плановый цикл
97. Рис. 5.16. Ступени процесса **планирования**
98. **Рис.** 5.17. **Последовательность действий** процесса **плакирования**
99. Рис, 5.18. Общая схема процесса **планирования**
100. Рис. 5.19. Элементы системы **планов**
101. Рис. 5.20. Общая характеристика плана
102. Рис. 5.21. Признаки классификации **планов** и ориентации планирования
103. Рис. 5.22. Типы, **элементы и** общая схема планирования
104. Рис. 5.23. **Методология планирования**
105. Рис. 5.24. Последовательность планирования
106. Рис. 5.25. Децентрализация **процесса** планирования
107. Рис. 5.26. **Годовой** план
108. Рис. 5.27. Процесс децентрализованного **планирования**
109. Рис. **5.28.** Процесс централизованного планирования
110. Рис. 5.29. Организационные **структуры** процесса планирования
111. Рис, 5.30. Разработка стратегического **плана**
112. Рис. 5.31. Внедрение стратеги чес к о га **планирования в организацию**
113. Рис. 5.32. **Стратегия планирования**
114. Рис. 5.33. Задачи создания и реализации стратегии
115. Рис. 5.34, Текущая стратегия
116. Рис 5.35. Критерии опенки эффективности стратегического **планирования**
117. Рис. 5.36. Взаимоотношение между корпоративным **планированием** и **корпоративным развитием**
118. Рис. 5.37. **Основные компоненты прогнозирования**
119. Рис. 5.38. Условия прогнозирования

120. Рис. 5.39. Цели стратегического **планирования**
121. Рис, 5.40. Структура стратегического **матирования**
122. Рис. **5.41. Определение организационной задачи** и **стратегическом планировании**
123. Рис. 5.42. Анализ организационной среды **в** стратегическом **планировании**
124. Рис. 5.43. Предел и предназначение анализа среды менеджмента
125. Рис. 5.44. **Плановые** окна и способы *их* **заполнения**
126. Рис. 5.45. Стратегический анализ
127. Рис. 5.46. **Конкурентный** анализ
128. Рис. 5.47. Основы процесса **формулирования** стратегии
129. Рис. 5.48. **Методология** определения и **реализации** стратегии
130. Рис. 5.49. Рамки **выработки** стратегии
131. Рис. 5.50. Классификация и элементы стратегии **развития**
132. Рис. 5.51. Стратегия **концентрированного** роста
133. Рис. 5.52. Стратегия **интегрированного роста**
134. Рис. 5.53. **Стратегия диверсифицированного** роста
135. Рис. 5.54. Стратегия сокращения
136. рис. 5.55. **Выработка** стратегии
137. Рис. 5.56. **Уяснение** текущей стратегии
138. Рис. 5.57. **Анализ** портфеля **продукции**
139. Рис, 5.58. Критерии **и** цель оценки стратегии
140. Рис. 5.59. Критерии **выбора стратегии**
141. Рис. 5.60. Реализация **выбранной** общей **стратегии**
142. Рис. 6.1. Общее понятие функции организации
143. Рис. 6.2. CoiioKyiiiiocTii **характера организационной** структуры **управления**
144. Рис. 6.3. **Условия** и цель **исследования функции** организации
145. Рис. 6.4. **Основы** разработки методики **исследования** структуры **управления**
146. Рис. 6.5. Механизмы организационно!'] системы **управлении**
147. Рис. 6.6. **Взаимосвязь** методологии и организации **управления**
148. Рис. 6.7. Варианты **предпочтения** методологии и организации **управления**
149. Рис. 6.8. Характеристика организационной структуры
150. Рис. 6.9. Влияние **функций** организации деятельности предприятия
151. Рис. 6.10. Важность функции организации для **управляюндей** системы
152. Рис. 6.11. **Организующая** система менеджмента
153. Рис. 6.12. Формальная и неформальная организационные структуры
154. Рис. 6.13. **Баланс организационных взаимоотношений внутри** организации
155. Рис. 6.14. **Реализация** функции **организации**
156. Рис. 6.15. **Направления** и причины перестройки организационных структур **управления**
157. Рис. 6.16. **Установление управленческих** отношений и **связей**
158. Рис. 6.17. Организаторская **деятельность** менеджмента
159. Рис. 6.18. **Целенаправленность действия** организационной структуры
160. Рис. 6.19. **Состав организационной** структуры
161. Рис. 6.20. Связь между **целями** и **уровнями управления**
162. Рис. **6.21. Требования** к **организационной** структуре
163. Рис. **6.22.** Особенности предприятия и критерии классификации организационных структур
164. Рис. 6.23. Критерий размера организации
165. Рис. 6.24. Критерий технологии
166. Рис. 6.**25.** Критерий **управленческой** стратегии
167. Рис. 6.26. Критерий применения **власти**
168. Рис. 6.27. Природа **формирования организационных** форм **управлений**
169. Рис. 6.28. Изменение **эффективности** предприятия при оптимизации **оргструктуры**
170. Рис. **6.29.** Изменение ожиданий **руководителя** на **разных этапах оптимизации** оргструктуры
171. Рис. 6.30. **Организационные структуры** п **зависимости** от технического **выбора**
172. Рис. 6.31. Особенное!и функций управления **в** результате роста технической **сложности**
173. Рис. 6.32. **Орган иза пион пая структура в зависимости** от рыночной стратегии
174. Рис. 6.33. **Организационная** структура **функциональных** служб
175. Рис. 6.34. **Организационная** структура со многими подразделениями
176. Рис. 6.35. Организационная структура в зависимости от стратегического **поседения участников**
177. **Рис.** 6.36. **Организационная** структура и зависимости **от иерархизании** составляющих частей организации
178. Рис. 6.37. Характеристика **критериев** классификации организационных структур
179. Рис. 7.1. Функции **активизации в** деятельности **хозяйственной** организации
ISO. Рис. *1.2.* Проблемы **стимулирования** качестна труда **участников организации**
181. **Рис. 7.3. Введение побудительных механизмов внутри** хозяйственной организации

182. Рис. 7.4. **Обеспечение согласованности** мотиваций **участников организации**
183. Рис. 7.5. Механизмы стимулирования иол влиянием природы целей участников организации
184. Рис, 7.6. Характерная черта **хозяйственной** организации
185. Рис. 7,7. Характеристика и действие функции мотивации
186. рис. 7.8. Соотношение **групп** потребностей в пяти теория»; мотивации
187. Рис. 7.9. Концепция функции мотивации
188. Рис. 7.10. Мотинационнос **поведение участников** организации
189. Рис. 8.1. **Концепция** функции **управления**
190. Рис. 8.1. Понятия и суть функции контроля
191. Рис. 8.3. Суть и **предназначение функции** контроля
192. Рис. 8.4. Система **управленческого** контроля
193. Рис. 8.5. Процессная характеристика контроля
194. Рис. 8.6. Границы функции контроля
195. Рис. 8.7. Концепция власти **в управлении** организацией
19G. Рис. 8.8. Проблема контроля и **власти,** снабженной системой стимулирования
197. Рис. 8.9. Характеристика функции управленческого контроля
198. Рис. 8.10, Функция **власти** в процессе **управления**
199. Рис. 9.1. Методология **исследования** коммуникаций в организации
200. Рис, 9.2. Общая характеристика **коммуникационного** процесса
201. Рис. 9.3, Модели коммуникации в организации
202. Рис. 9.4. Коммуникационные сети в организации
203. Рис. 8.1. Система информационного обеспечения **управления** организацией
204. Рис. 10.2, Общая характеристика управленческой **информации** (начало)
205. Рис. 10.2. Общая характеристика **управленческой информации** (окончание)
206. Рис. 10,3. Формирование каналов коммуникации is управленческой системе
207. Рис. 10.4, Экономическая теория информации
208. Рис. 10.5. Важность информации в процессе **управления**
209. Рис. 10.6. Ценность информации в процессе управления
210. Рис. 10.7, Аспекты и концепции информации в процессе управления
211. Рис. 10.8. Проблема редкости информации
212. Рис. 10.9. Особенности использования информации и материальных объектен
213. Рис. 10.10. Информационная сруктура управленческого решения
214. Рис. 10.11. Впутриорганизационная информация
215. Рис. 10.12. Информация, обеспечивающая стыковку между организациями на рынке
216. Рис. 10.13. Функции **информации** в управленческом процессе
217. Рис. 10.'14. Проблема асимметрии информации на рынке
218. Рис. 10.15. Асимстрия **распределения** информации **на** рынке
219. Рис. 10.16. Асимстрия получения **информации** на рынке
220. Рис. 10.17. Характер и пика и функция управленческой информации на рынке
221. Рис. 10.18. Функция управленческой стратегии организации
222. Рис. 10.19. **Взаимосвязь** между различными уровнями рыночной **экономики** с позиции **управленческой** деятельности
223. Рис. 11.1. Методология изучения лидерства в управлении организацией
224. Рис. 11.2. Стиль руководства по Мсскону, Альберту, Хсдуори
225. Рис. 11.3. Примерная схема стиля руководства но Короткому Э. М.
226. Рис. 10.4. Четыре стиля руководства, согласно результатам исследования университета штат: Огайо
227. Рис. 11.5. Модель стиля руководства согласно Блэйку-Мортоиу
228. Рис. 11.6. Стиль руководства минимального управления
229. Рис. **11.7.** Стиль **управления** клубом
230. Рис. 11.8. Стиль функционального управления
231. Рис. **11.9.** Стиль управления посередине
232. Рис. 11,10. Стиль группового управления
233. Рис. 11.11. Факторная классификация стилей руководства
234. Рис. 11.12. Японская система **управления** (теория «Z»)
235. Рис. 11.13. Теория «Семи Sa
236. Рис. 11.14. Модель **Мак-Кипзи:** основные факторы, влияющие на развитие организаций.
237. Рис. 11.15. Классификания стилей рукоиодства согласно Р. ЛаЙкерту
238. Рис. 11.16. Стили **поведения** руководителя согласно исследованию Этриджа
239. Рис. 11.17. Природа управленческих проблем и решений
240. Рис. 11.18. Модель Тапнепбаума—Шмидта: континуум лидерского поведения
241. Рис. 11.19. Ситуационная модель лидерства Филлера
242. Рис. 11.20. Ситуативная модель руководства Хсрсся и Бланшарда

243. Рис. 11.21. Ситуационная **модель лидерства** Врума—Йеттопа—Яго
244. Рис. 11.22. Философия модели Хауза—Митчелла
245. Рис. 11.23. **Модель лидерства** Хауза—Митчелла
246. Рис. 11.24. Уираилсиис, ориентированное **на деятельность**
247. Рис. 11.25. Диаграмма полезности
248. Рис. 11.26. Диаграмма Дюпона **(доходов,** затрат и капитала)
249. Рис. 11.27. Диаграмма полезности
250. Рис. 11.28. Менеджмент организации в рыночной экопомис (начало)
251. Рис. 11.28. Менеджмент организации **в рыночной** экономно (окончание)
252. Рис. 11.29. **Стратегическое лидерство**
253. Рис. 12.1. **Фундаментальный** методологический ориентир и **управлении** организацией
254. Рис. 12.2. Важность процесса разработки управленческих решений
255. Рис. 12.3. «Черный ящик* процесса принятия **управленческого** решения
256. Рис. 12.4. **Определение** принятия управленческих решений
257. Рис. 12.5. Концепция управления **организацией** по Г. Саймону
258. Рис. 12,6, Определение уиранлепческой **проблемы**
259. Рис. 12.7. Диагностика управленческой проблемы
260. Рис. 12.8. Характер **управленческой** проблемы
261. Рис. 12.9. Природа проблем и решений
262. Рис. 12.10. Понятие управленческого решения
263. Рис. 12.11, Характер процесса принятия управленческого решения
264. Рис. 12.12. Дна **уровня** принятия решения и организации
265. Рис. 12.13. Функции **управленческого** решения
266. Рис. 12.14. Требования к управленческому **решению**
267. Рис, 12.15. Подходы к принятию **управленческих** решений
268. Рис. 12,16. Решения и **организационной** иерархии
269. Рис, 12,17, Методология классификации **управленческих** решений
270. Рис. 12,18, Признаки классификации задач принятия **решений**
271. Рис. 12.19. Классификация решений по признаку объекта **экономических** решений
272. Рис. 12.20. Задачи процесса разработки **управленческого** решения
273. Рие. 12.21. Процедура проектирования **управленческого** решении
274. Рис. 12,22. Организация процесса разработки управленческого решения
275. Рис. 12.23. Процедура организации разработки **различных** управленческих решений
276. Рис. 12.24. Подразделения и принципы процесса разработки управленческого решения
277. Рис. 12.25. Процесс разработки решения **в** иерархической организации
278. Рис. 12.26. Стадия **признания** необходимости разработки решения
279. Рис. 12.27. Стадии выработки **управленческого** решения
280. Рис. 12.28, Стадия реализации упраилсичекого решения
281. Рис. 12.29. Экономическая **(хозяйственная)** организация с точки зрения принятия управленческого решения
282. Рис. 12.30. Общий механизм принятия управленческих решений
283. Рис. **12.3f, Действие механизмов** принятия решений **в** зависимости от организационной иерархии
284. Рис. 12.32. Условия разработки управленческого решения
285. Рис. 12.33. Условия определенности при разработке управленческого решения
286. Рис. 12.34. **Условия** неопределенности при разработке **управленческого** решения
287. Рис. 12.35. Условия риска при разработке управленческого решения
288. Рис. 12.36. Риск-менеджмент
289. Рис. 12.37. Стратегия **риска-менеджмента**
290. Рис. 12.38. Классификация риска-менеджмента
291. Рис. 12.39. Средства разрешения риска-менеджмента
292. Рис. 12.40. Элементы и сложность процесса выбора **управленческого** решения
293. Рис. 12.41. Аспекты эффективного управленческого решения
294. Рис. 12.42. Принципы и процедура выбора эффективного решения
295. Рис. 12.43. **Последовательность стадий** сужения множества решений
296. Рис. 12.44. Обоснование выбора управленческого решения
297. Рис. 12.45. Характеристика индивидуального выбора унрапленческого решения
298. Рис. 12.46. Характеристика группового выбора управленческого решения

Таблицы

1. Табл. 3.1. КЛЮЧЙНЕ^С аспекты деятельности современного менеджмента
4. Табл. 4.1. Систематизация функций управления
5. Табл. 4.2. функции шумерского управления организацией
6. Табл. 7.1. Мотнем в организации
7. Табл. 8.1. Взаимосвязь между числом подчиненных и количеством контактов, с которыми имеет л о руководитель

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М.: Фипа и статистика, 1997.
2. Брэддик У. Менеджмент it организации / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997.
3. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. М.: Триада ЛТД, 1996.
4. *Виссеми Х* Менеджмент в подразделениях фирмы / Пер. с аш-л. М.: ИНФРА-М, 1996.
5. *Вихаиский О. С, Наумов А. М.* Менеджмент: Учебник. М.: Гардарпка, 1996.
6. *Терчикова И.* Я. Менеджмент; Учебник. М.; Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
7. *Гончирук В. А.* Марке'! инговос консультирование. М.: Дело, 1998.
8.ГрейсопДж. К. мл., О'ДеллК. Американский менеджмент на пороге XXI века/Пер. с англ. М.:; поммка, 1991.
Ъ.ДрукерП. Ф. Эффективное управление/ Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
Ю.Друкер П. Ф. Практика менеджмента/ Пер. с англ. М,: Вильяме, 2000.
И. *ДуикинДж. У.* Основополагающие идеи и менеджменте / Пер. с англ. М.: Дело, 1996.
12. *Игнатьева А. В, Микгмцоя М. М.* Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ-ДАПА, 2С
13. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д. В. Валового, М.: ИНФРА-М, 1997.
14. *Карлоф Б.* Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.
15. *Карлоф Б„ СеЪербер/. С.* Вызов лидеров / Пер. со швед. М.: Дело, 1S96.
16. *Короткое Э. М.* Концепция менеджмента. М.: ДЕКА, 1997.
М. Круглое М. И. Стратегическое у правление компанией' Учебник. М.: Русская деловая литература,
\8.ЛафтаДж.К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. М.: Русская дел литература, 1ЭЭЭ.
19. *ЛитвакБ. Г.* Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 1998.
20. *Маршал А.* Принципы экономической пауки / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. Т. 2.
21. *Мепар К.* Экономика организаций / Пер. с франц., под ред. А. Г. Хулокормона. М.: ИНФРА-М,
22. Менеджмент систем качества. Учебное пособие/ Под. ред. М. Г. Круглова, С. К. Сергеева, В. А. ташона. М.: ИПК нзд-во стандартов, 1997.
23. *Мескоп* М. *Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
24. *Мильпер Б. З.* Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999.
25. *Браков Е.А., Влахучикос Х.,Лоуренс П. и др.* Можно ли управлял, предприятием вместе? / По, И. П. Фомипского и А. И. Наумова. М.: Впешторгпздат, 1990.
26. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. М.: ИНФРА-М, 1
27. *Русинов Ф.М., Никулин Л. Ф., ФаткинЛ.* Б. Менеджмент и самоменеджмепт в системе рмне отношении: Учеб. пособие. М.: ИПФРА-М, 1996.
28. *Иттерс Т, Уошман Р. В.* В поисках эффективного управления / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1
29. *Саймон Г. А , Смитбург Д.* У., *Томпсон В. А.* Менеджмент в организациях / Сокр. нор. с анг Экономика, 1995.
30. *Самуэльсон* Я. Экономика / Пер. с англ. М.: Алгои ВНИИСИ,'1992.
31. *Смирнов Э.* Л. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1
32. *Ильенкова С.Д.Журавлева В. И., Козлова Л. Л. и др.* Социальный менеджмент/ Под. ред. С. Д. *И* ковои. М.: ЮНИТИ, 1998.
33. *Тихомирова А. В.* Оценка эффективности управления производством. М.: Экономика, 1984.
34. *Томпсон А. А., Сшриклепд А. Дж.* Стратегический МСПСДЖМСЕГГ Учебник / Пер. с англ. М.: Еа биржи, 1998.
35. *ТреневН. II.* Предприятие и его структура: Диагностика. Управление, Оздоровление. М.: ПР 2000.
36. Управление организацией / Под ред. А. Г Поршпсва, 3. П. Румянцевой, Н. А. Соломатш ИНФРА-М, 1999.
37. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления / Пер. с англ. М.: Випюпсрго, 1992.'
38. *ХоскингА.* Курс предпринимательства: Практ. Пособие/Пер.с англ. М.: Международные оч пия, 1993.
39. *Шамхалав Ф. И.* Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука, 1993
40. *Экономическая стратегия фирмы:* Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. СПб.: Спсциальп

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ... 3

Раздел I. Менеджмент и его функционирование

Глава 1. Концепция менеджмента организации ... 10

1.1. Эволюция концепции менеджмента организации ... 10
1.1.1. Основные составляющие успеха менеджмента ... 10
1.1.2. Эволюция управленческой мысли ... 10
1.2. Концепция менеджмента с точки зрения его эффективности ... 14
1.2.1. Задачи современного менеджмента ... 23
1.2.2. Оценка рациональности функционирования менеджмента ... 23
Контрольные вопросы и задания ... 26
... 33

Глава 2. Социально-экономические условия функционирования менеджмента ...

2.1. Система рыночных институтов современного менеджмента организации ... 34
2.1.1. Общая система рыночных институтов менеджмента ... 34
2.1.2. Характеристика системы рыночных институтов менеджмента ... 34
2.2. Действие рыночных институтов менеджмента ... 37
2.2.1. Схемы действия рыночных институтов ... 41
2.2.2. Общая схема функционирования рыночных институтов ... 41
Контрольные вопросы и задания ... 57
... 57

Раздел II. Функциональные отношения менеджмента организаций

Глава 3. Процесс управления в действии ... 58

3.1. Общая концепция процесса управления ... 58
3.1.1. Четырехмерная схема концепции менеджмента ... 58
3.1.2. Понятие и структура процесса управления ... 58
3.2. Управленческая деятельность организации в действии ... 62
3.2.1. Ключевые вопросы управления ... 68
3.2.2. Процесс управления ... 68
3.2.3. Функциональные подразделения организации ... 78
3.2.4. Процедуры механизма управления организацией ... 85
Контрольные вопросы и задания ... 89
... 93

Глава 4. Функции менеджмента ... 94

4.1. Понятие и классификация функций менеджмента ... 94
4.1.1. Понятие функции менеджмента ... 94
4.1.2. Подходы к классификации функций менеджмента ... 94
4.2. Взаимосвязанность функций менеджмента ... 100
4.2.1. Взаимосвязанность общих функций менеджмента ... 109
4.2.2. Функция координации ... 109
Контрольные вопросы и задания ... 113
... 123

Раздел III. Функции менеджмента в действии

Глава 5. Функция планирования ... 124

5.1. Концепция функции планирования ... 124
5.1.1. Понятие, задачи и принципы функции планирования ... 124
5.1.2. Характеристика организации функции планирования ... 124
5.2. Процесс планирования и его содержание ... 129
5.2.1. Суть процесса планирования ... 135
5.2.2. Содержание процесса планирования ... 135
5.2.3. Организационные формы процесса планирования ... 140
5.3. Стратегическое планирование и его реализация ... 146
5.3.1. Общая концепция стратегического планирования ... 153
5.3.2. Разработка стратегии планирования ... 153
... 161

5.3.3. Логика формулирования, выбора и реализации стратегии планирования ... 172
Контрольные вопросы и задания ... 183

Глава 6. Функция организации ... 185

6.1. Концепция функции организации ... 185
6.1.1. Понятие и методика исследования функции организации ... 185
6.1.2. Организующая система менеджмента ... 195
6.2. Организационная структура ... 204
6.2.1. Принципы построения организационных структур управления ... 204
6.2.2. Критерии классификации организационных структур управления ... 211
6.2.3. Анализ типов организаций в зависимости от критериев классификации ... 223
Контрольные вопросы и задания ... 235
... 236

Глава 7. Функция активизации ...

7.1. Проблемы стимулирования ... 236
7.1.1. Качество труда и средства его стимулирования ... 236
7.1.2. Механизмы стимулирования ... 241
7.2. Проблемы мотиваций ... 247
7.2.1. Характеристика действия функции мотивации ... 247
7.2.2. Общая концепция функции мотивации ... 251
Контрольные вопросы и задания ... 255
... 256

Глава 8. Функция контроля ... 256

8.1. Методологические основы функции контроля ... 256
8.1.1. Концепция функции контроля ... 256
8.1.2. Структура и процесс функции контроля ... 262
8.2. Организационные аспекты функции контроля ... 272
8.2.1. Организационная необходимость в контроле ... 272
8.2.2. Властный аспект функции контроля ... 285
Контрольные вопросы и задания ... 300

Раздел IV. Коммуникационные, информационные и лидерские процессы менеджмента

Глава 9. Коммуникационные процессы в организации ... 301

9.1. Методологические аспекты коммуникационных процессов ... 301
9.1.1. Понятие и формирование коммуникационных процессов ... 301
9.1.2. Общая характеристика коммуникационного процесса ... 306
9.1.2.1. Элементы и этапы коммуникационного процесса ... 306
9.1.2.2. Коммуникационная система в организации ... 312
9.2. Управленческое взаимодействие и конфликт в коммуникационном процессе ... 319
9.2.1. Природа взаимодействия в организации ... 319
9.2.2. Конфликт в коммуникационном процессе ... 320
Контрольные вопросы и задания ... 328
... 329

Глава 10. Информационные процессы в организации ...

10.1. Методологические аспекты информационных процессов ... 329
10.1.1. Система информационного обеспечения менеджмента ... 329
10.1.2. Характеристика управленческой информации ... 335
10.2. Управленческая информация на рынке ... 344
10.2.1. Внутренняя информационная система управления ... 344
10.2.2. Внутренняя информация на рынке ... 364
Контрольные вопросы и задания ... 385
... 387

Глава 11. Лидерство в управлении и хозяйственной деятельности организации ...

11.1. Лидерство в управлении организацией ... 387
11.1.1. Основные понятия ... 387
11.1.1.1. Статус человека (работника) в организации ... 387
11.1.1.2. Руководитель, лидер и менеджер организации ... 392

11.1.2. Теории **лидерства и** стилей **руководства** ... 411
11.1.2.1. Обзор концепций руководства и **лидерства it управлении** ... 411
11.1.2.2. Стили **руководства** и модели **лидерства — поведенческий аспект** ... **416**
11.1.2.3 **Модели лидерства —ситуативный** аспект ... *444*
11.2. Лндсрстпо в **хозяйственной** деятельности организации ... 464
11.2.1. Сущность лидерства в рыночной **экономике** ... 464
11.2.2. **Лидерство** и **эффективность менеджмента организации** ... 471
11.2.3. **Управленческие стратегии лидерства ii хозяйственной деятельности организации** ... 483
Контрольные **вопросы** и **задания** ... **497**

Глава 12. Управленческие решения ... 498

12.1. Методология пропсеса разработки **управленческого** решения ... 498
12.2. Организация **процесса** разработки **управленческого** решения ... 532
12.3. **Разработка** и принятие управленческих решений **в разных условиях** окружающей **среды** ... 553
12.4. Выбор управленческого решения ... 569
Контрольные поп росы и **задания** ... 582

Список рисункон и таблиц ... 584

Список использованной литературы ... 589