

**А. А. Булов**  
**Т. А. Кислова**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие





Федеральное агентство морского и речного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
МОРСКОГО И РЕЧНОГО ФЛОТА  
имени адмирала С. О. МАКАРОВА**

---

**Институт МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСПОРТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Кафедра менеджмента на водном транспорте*

**А. А. Булов, Т. А. Кислова**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

*Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом ГУМРФ  
имени адмирала С. О. Макарова в качестве учебного пособия  
по направлениям подготовки бакалавров 38.03.02 и магистров 38.04.02  
«Менеджмент» при изучении дисциплины «Менеджмент»*

Санкт-Петербург  
Научно-технологические  
2024

УДК 330  
ББК 65.053  
Б90

Рецензенты:

доктор технических наук, профессор **А. Е. Рубцов**,  
Санкт-Петербургский университет управления и экономики;  
доктор экономических наук, профессор **Е. А. Королёва**,  
Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С. О. Макарова

Б90 Булов А. А., Кислова Т. А. Менеджмент: учеб. пособие. – СПб.: Научное издание, 2024. – 246 с.

ISBN 978-5-907804-30-2

Учебное пособие соответствует Федеральным государственным образовательным стандартам высшего образования по направлениям подготовки бакалавров 38.03.02 и магистров 38.04.02 «Менеджмент».

В учебном пособии в систематизированном виде рассмотрены наиболее важные аспекты теории современного менеджмента, истории менеджмента как вида профессиональной деятельности, развития методологии и инфраструктуры менеджмента. Большое внимание уделено вопросам менеджмента и его специфике в России. Отражены все основные элементы общего менеджмента и представлены основные понятия и особенности функциональных видов менеджмента.

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки бакалавров 38.03.02 и магистров 38.04.02 «Менеджмент» при изучении дисциплины «Менеджмент».

Рекомендовано к изданию на заседании Редакционно-издательского совета ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова. Протокол № 4 от 11.05.2017 г.

УДК 330  
ББК 65.053

ISBN 978-5-907804-30-2

© ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала  
С. О. Макарова», 2024  
© Булов А. А., Кислова Т. А., 2024

## Оглавление

Предисловие .....	5
Раздел I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА .....	6
Глава 1. Методологические основы менеджмента .....	6
1.1. Основные понятия менеджмента.....	6
1.2. Подходы к изучению менеджмента .....	7
Глава 2. Школы менеджмента .....	13
2.1. Классификация школ менеджмента .....	13
2.2. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.).....	16
2.3. Классическая административная школа управления (1920 – 1950 гг.).....	18
2.4. Школа, рациональной бюрократии (1920 – 1930).....	21
2.5. Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1960) .....	23
2.6. Эмпирическая школа .....	25
2.7. Школа социальных систем .....	25
2.8. Новая школа управления, или количественная школа управления .....	26
Раздел II. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .....	28
Глава 3. Этапы и периоды развития менеджмента .....	28
3.1. Эволюция управленческой мысли.....	28
3.2. Истоки возникновения и развития современного менеджмента.....	32
Глава 4. История российского менеджмента.....	40
4.1. Развитие управления в России .....	40
4.2. Необходимость совершенствования организации управления в России .....	43
4.3. Специфика менеджмента в России.....	47
Раздел III. ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	52
Глава 5. Организация как объект управления .....	52
5.1. Классификация организаций.....	52
5.2. Внутренняя и внешняя среда организации .....	56
5.3. Подходы к рассмотрению организации .....	60
Глава 6. Организация как система управления .....	61
6.1. Основные понятия и подходы исследования систем.....	61
6.2. Система управления организацией .....	66
Глава 7. Организационная структура управления .....	68
7.1. Основные понятия организационной структуры управления .....	68
7.2. Классификация и характеристики организационных структур управления .....	71
7.3. Новые типы организационных структур .....	81
Глава 8. Стили управления, лидерство и власть .....	90
8.1. Виды стилей управления .....	90
8.2. Лидерство.....	94
8.3. Виды власти.....	100
Глава 9. Инфраструктура менеджмента.....	101
9.1. Менеджер: личные качества, знания и умения .....	101
9.2. Этика менеджмента.....	103
9.3. Психология менеджмента .....	105
9.4. Организационная культура .....	109
Глава 10. Управление конфликтами и стрессами .....	120
10.1. Природа и типы конфликтов в организациях.....	120
10.2. Причины конфликтов .....	123
10.3. Диагностика конфликтов.....	125
10.4. Управление конфликтной ситуацией.....	127
10.5. Природа и причины стресса.....	129
Глава 11. Технология менеджмента .....	131
11.1. Понятие и сущность технологии процессов управления .....	131

11.2. Структура процесса принятия решения.....	133
11.3. Реализация и контроль выполнения решений.....	136
Раздел IV. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	138
Глава 12. Сравнительный менеджмент.....	138
12.1. Влияние национальных особенностей на систему управления.....	138
12.2. Западный менеджмент.....	139
12.3. Азиатский менеджмент.....	141
12.4. Японская система управления трудовыми ресурсами.....	144
12.5. Различия японского и американского менеджмента.....	145
12.6. Сравнение методов управления человеческими ресурсами в Европе. США и Японии.....	146
12.7. Типы моделей менеджмента.....	148
Глава 13. Финансовый менеджмент.....	151
13.1. Основные понятия и структура.....	151
13.2. Цели и организационные основы финансового менеджмента.....	152
13.3. Концептуальные подходы к управлению кредитно-денежной сферой.....	153
13.4. Роль центрального банка в управлении кредитно-денежной сферой.....	154
13.5. Цели кредитно-денежной политики.....	155
13.6. Инструменты, применяемые при управлении финансами.....	156
13.7. Управление прибылью фирмы.....	157
13.8. Налоговое планирование и регулирование.....	158
Глава 14. Инновационный, производственный, сервисный социальный, отраслевой и международный менеджмент.....	159
14.1. Основные понятия инновационного менеджмента.....	159
14.2. Особенности производственного и сервисного менеджмента.....	161
14.3. Особенности отраслевого и международного менеджмента.....	165
Глава 15. Риск-менеджмент и экологический менеджмент.....	168
15.1. Понятие и классификация рисков.....	168
15.2. Функции, источники и анализ риска.....	172
15.3. Особенности экологического менеджмента.....	174
Глава 16. Управление изменениями.....	175
16.1. Теория управления изменениями.....	175
16.2. Интеграция теории «Е» и теории «О».....	181
Глава 17. Стратегический менеджмент.....	186
17.1. Основные характеристики и принципы стратегического менеджмента.....	186
17.2. Основные понятия стратегического менеджмента.....	187
17.3. Миссия и стратегия организаций.....	187
17.4. Базовые стратегии и матрица стратегических альтернатив.....	190
17.5. Бизнес-планирование.....	194
Глава 18. Самоменеджмент (персональный менеджмент).....	198
18.1. Основные понятия.....	198
18.2. Основные качества менеджера.....	201
18.3. Эффективность и качество деятельности менеджера.....	201
18.4. Характеристика полномочий.....	203
18.5. Типовые модели карьеры.....	204
Глава 19. Информационный менеджмент.....	205
19.1. Основные понятия.....	205
19.2. Задачи информационного менеджмента.....	207
Глава 20. Управление стоимостью компании.....	211
20.1. Концепция управления стоимостью.....	211
20.2. Система управления стоимостью компании.....	218
Библиографический список.....	242

## Предисловие

Дисциплина «Менеджмент» занимает центральное место в цикле управленческих дисциплин подготовки и бакалавров, и магистров в области управления. Цель данного курса — дать студентам знания теоретических и практических основ современного эффективного управления, понятия теории менеджмента как науки и искусства, без которого невозможно создание эффективного рынка и правового государства. Задачи курса состоят в формировании у студентов комплекса знаний и умений по применению основных методов и приёмов эффективного управления современной организацией в различных сферах деятельности. Модель подготовки бакалавра-менеджера и магистра-менеджера включает знания: основ теории менеджмента, истории менеджмента как вида профессиональной деятельности, развития методологии и инфраструктуры менеджмента, взаимодействия различных видов менеджмента общего (генерального) и функциональных видов менеджмента.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта бакалавров и магистров 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент». При подготовке учебного пособия учитывалось возможное последующее углублённое изучение отдельных его разделов в рамках других управленческих дисциплин, таких как «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Сравнительный менеджмент», «Управление персоналом», «Управление изменениями», «Информационный менеджмент», «Управление стоимостью компании». Такой подход позволяет исключить дублирование предлагаемых материалов и сконцентрировать внимание студентов на изучении наиболее важных аспектов общего менеджмента.

Структурно учебное пособие состоит из четырех разделов (20-ти глав). В первом разделе изложены основы теории менеджмента, включающие методологические подходы к рассмотрению менеджмента, место и роль школ менеджмента в развитии теории менеджмента. Второй раздел посвящен описанию истории развития менеджмента. Здесь представлены основные этапы и периоды развития управленческой мысли, факторы, влияющие на развитие менеджмента в XX и XXI вв., которые привели к появлению различных видов менеджмента. Большое внимание уделяется истории менеджмента в России и специфике его развития. В третьем разделе отражены все основные элементы общего менеджмента, которые присущи различным видам функционального менеджмента. В четвертом разделе представлены основные понятия и особенности основных функциональных видов менеджмента.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавров и магистров высших учебных заведений, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика».

## **Раздел 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Глава 1. Методологические основы менеджмента**

#### **1.1. Основные понятия менеджмента**

Чтобы организовать любую деятельность, надо определить цель, представить результат, спланировать действия для достижения этого результата, быть заинтересованным в нём и видеть свой интерес и реальность успеха.

*Управление* возникло и развивалось как потребность согласования действий для получения предполагаемого результата деятельности человека. В индивидуальной деятельности — это согласование своих собственных действий, это воздействие на себя, свою деятельность, требующее волевых усилий и предвидения желаемого результата. Согласование предполагает выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировку и т. д. Развитие сознания человека привело к пониманию того, что совместной деятельностью можно достичь таких результатов, каких невозможно обеспечить индивидуально. Но совместная деятельность усложняет процессы согласованности. Здесь начинает влиять разнообразие потребностей и интересов, натур и характеров, ценностей и установок. Управление, следовательно, является необходимым и объективным элементом любой деятельности человека. От него зависит реальность предвидения результата, чёткость и согласованность работы людей, заинтересованность каждого в общем результате. Оно определяет качество результата, время его получения, затраты усилий, соответствие потребностям. Отсюда следует, что управление формируется как особый и своеобразный вид деятельности человека, который по мере увеличения её объёма сначала выделяется из общей совокупности видов производственной и общественной деятельности человека, потом обособляется, а далее специализируется. Возникает система управления, происходит разделение социально-экономической системы на управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления). В дальнейшем управление становится видом профессиональной деятельности, т. е. такой, которая нуждается в специальном образовании, подготовке, овладении навыками, обладанием определёнными способностями.

*Управленческая деятельность* — это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется всеми присущими ему элементами: предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатом. Предметом труда в управлении является информация, в результате управленческой деятельности на её основе создаётся продукт труда — управленческое решение. Средствами управленческого труда является всё то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией. Управленческий труд относится к категории умственного труда, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Помимо управленческого в организации бывают другие виды умственного труда — инженерный, конструкторский и др. Сложность управленческого труда обуславливается:

- масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связями между ними, разнообразием применяемых принципов;
- степенью новизны принимаемых решений, размером требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов;

- степень оперативности, самостоятельности, ответственности.

Управленческий труд существует в трёх формах:

- эвристической (совокупность действий по анализу и изучению проблем, которые стоят перед организацией);
- административной (распоряжения, контроль, обмен информацией);
- оперативной (техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией).

Посредством управленческого труда осуществляется взаимодействие между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения. Чтобы такие взаимоотношения были эффективными, нужно выполнить ряд условий:

- субъект и объект должны соответствовать друг другу, быть совместимыми, обладать относительной самостоятельностью, осуществлять двустороннее взаимодействие;
- все проблемы объекта управления должны быть решены субъектом управления.

Объектом управления является совокупность социально-экономических и организационных отношений организации. Наибольшая роль в управлении отводится двум факторам — это социально-экономическая среда и человеческий фактор, который рассматривается как основной ресурс (человеческий капитал) организации.

Термин «менеджмент» (*англ.* — management) пришел в Россию вместе с кардинальными изменениями в экономике и жизни общества, отразив необходимость создания принципиально новой системы управления в России, адекватной рыночным отношениям. Слово «менеджмент» означает социально-экономическое *управление*, т. е. вид деятельности по рациональному использованию ресурсов в самых разнообразных организациях. Несмотря на то, что менеджмент и управление обычно принимаются как синонимы, существуют определенные различия в содержании понятий «менеджмент» и «управление». В английской терминологии слову «управление» соответствуют термины management, business-management, control, government management.

*Management* (менеджмент) и *business management* (бизнес-менеджмент) обозначают управление именно рыночной организацией, т. е. организацией, которая нацелена на получение прибыли, поэтому отличительными особенностями менеджмента являются:

- ориентация фирмы на удовлетворение потребностей рынка;
- ориентация на постоянное повышение эффективности производства;
- децентрализация и свобода в принятии решений;
- разработка стратегических целей и программ и их постоянная корректировка в зависимости от состояния рынка.

*Control* обозначает управление техническими системами, а *government management* — управление государственными органами любого уровня, т. е. «государственное управление».

Таким образом, управление является более широким, обобщающим понятием по отношению к понятию менеджмент. Управление как целенаправленная деятельность человека включает в себя: упорядочение, регулирование взаимодействия и создание условий для функционирования и развития различных объектов и процессов в природе, обществе и технике.

## 1.2. Подходы к изучению менеджмента

Современные подходы к изучению менеджмента определяют концепции и школы менеджмента, а также виды и структуру менеджмента. Представленные на [рис. 1.1](#) подходы к изучению менеджмента отражают все изменения в менеджменте за всю историю его развития.



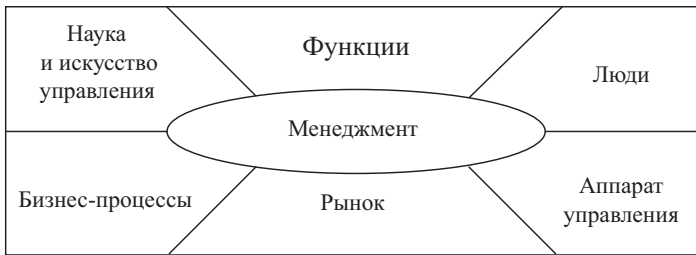


Рис. 1.1. Подходы к изучению менеджмента

### **Менеджмент как наука и искусство**

Наука и искусство менеджмента — одно из важнейших достижений XX в. Менеджмент как научная дисциплина имеет длительную предысторию и короткую историю.

Примитивная социальная организация, требующая управления, существовала уже при первобытно-общинном строе. В качестве самостоятельного вида деятельности управление известно примерно с XVIII в. Менеджмент как наука оформился гораздо позднее. Большинство теоретиков в области менеджмента сходятся во мнении, что точкой отсчета можно считать начало XX в., когда Анри Файоль во Франции, Фредерик Тейлор в США и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по управлению и научной организации труда. В течение XX в. взгляды на управление как на особый вид деятельности изменялись по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовались технологии производства, появлялись новые средства связи и обработки информации. Вместе со взглядами на управление развивалась и наука управления. Менялась практика управления — изменялось и учение об управлении. Однако управленческая мысль часто предвляла практику. Именно выдвинутые и сформулированные ведущими исследователями в области управления новые идеи в области менеджмента и новые подходы к осуществлению управления являлись теми рубежами, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике управления. Поэтому можно с уверенностью сказать, что наука управления двигалась вперед вслед за развитием искусства управления, а искусство управления совершенствуется на базе новейших достижений управленческой мысли.

Управление — это древнейшее искусство и новейшая наука. Управление является обязательной частью больших систем: экономических, политических, технологических, социальных, этических. Управление основывается на собственных концепциях, законах, принципах и методах, т. е. имеет серьезный научно-технический фундамент. Менеджмент опирается на теорию управления.

Теория управления имеет свой предмет исследования:

1) рассматривает отношения между людьми, возникающие во время какого-либо процесса;

2) изучает закономерности и принципы управления;

3) определяет приемы, соответствующие специфике объекта исследования;

4) разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления;

5) определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

В практической деятельности руководители находятся в постоянном контакте с изменяющейся внутренней и внешней средой и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, сложившихся на рынке. Решения они при-

нимают, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального и нестандартного решения придают управлению характерные черты искусства. Крупные ученые и практики настаивают на том, что управление, в первую очередь, является искусством. Процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении основ организованного знания в области управления к реальностям любой ситуации. Лица, занимающиеся деятельностью по управлению, достигают лучших результатов, если понимают и используют лежащую в основе этого искусства науку. Важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, поэтому управление — важнейшее из всех искусств. В деятельности руководителя современной компании существенную роль играют творческие операции, но формализации они не поддаются, поскольку механизмы интеллектуальной деятельности до сих пор не изучены. Следовательно, деятельность по руководству организацией и людьми представляет особую форму искусства — это свободное творчество, опирающееся на научный фундамент. Как отмечали Дж. Грейсон и К. О. Делл, для любого человека творческой профессии — артиста, спортсмена или менеджера — вдохновение и стремление к победе являются важнейшими моментами в достижении высоких результатов.

Для того чтобы быть искусным, руководитель должен обладать знаниями во многих областях. На [рис. 1.2 – 1.4](#) представлены основные элементы и составные части менеджмента как науки и искусства управления.

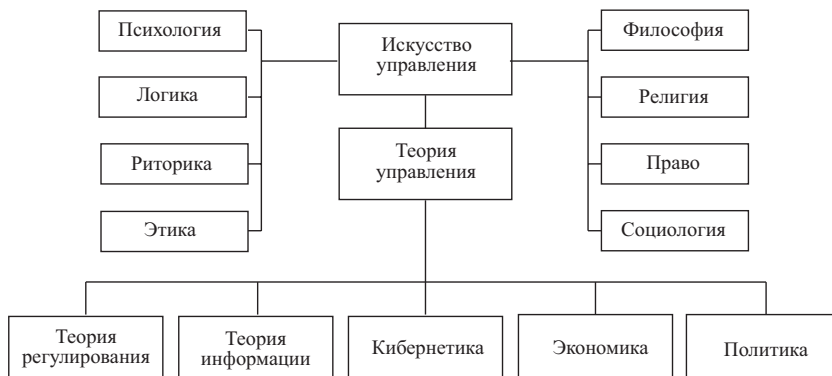


Рис. 1.2. «Генеалогическое дерево» искусства управления

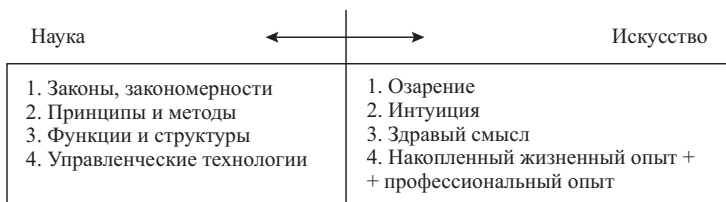


Рис. 1.3. Наука и искусство в профессиональной управленческой деятельности



Рис. 1.4. Связь теории и практики науки управления

### ***Менеджмент как функция управления***

Управление как особый вид деятельности зародилось с появлением общин и первичным разделением труда, но только в XVIII в. управление выделилось в отдельную функцию, которая по своему назначению и содержанию отличается от производственной функции. Это было связано с появлением крупного машинного производства и зарождением капитализма. Именно тогда менеджмент выделился в особый вид профессиональной деятельности, отличный от других видов деятельности в организации.

Управление как функция реализуется через выполнение специфических управленческих операций, получивших название функций управления. Состав первых административных функций управления был определен французским ученым А. Файолем. К ним были отнесены:

- предвидение;
- организация;
- распоряительство;
- согласование;
- контроль.

В дальнейшем состав и содержание общих и специальных функций менеджмента не раз пересматривались вместе с развитием теории и практики управления, поэтому в современных работах можно встретить различные подходы к определению функций менеджмента. К общим функциям менеджмента относятся:

- планирование (цели, стратегия, планы, программы);
- организация (организационная структура, порядок взаимодействия, распределение задач);

- мотивация (управление персоналом, стимулы к работе);
- контроль (управленческий и финансовый учет, отчетность, анализ выполнения планов);
- координация (управленческие действия, связывающие все остальные).

Специальные функции менеджмента учитывают специфику деятельности организации и формируются на основе соединения общих функций менеджмента и видов производственно-хозяйственной деятельности. Для того чтобы выполнить каждую функцию менеджмента, приходится решать целый ряд проблем управления и принимать множество управленческих решений, в результате которых управляемый объект приводится в желаемое состояние. В сущности, все взаимосвязанные управленческие действия направлены на принятие решений для реализации целей организации.

### ***Менеджмент как аппарат управления***

Когда говорят «менеджмент компании», нередко подразумевают аппарат управления как обязательный орган любой современной организации. Аппаратный подход к управлению предполагает повышенное внимание к проблемам проектирования и развития структур управления, централизации и децентрализации в распределении функций менеджмента, связям между структурными подразделениями и уровнями управления. Менеджмент должен определить организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему взаимодействия и информационных связей с другими подразделениями, масштаб управления и охват контролем. Он должен поставить задачи перед подразделениями и наделить их необходимыми ресурсами. От умелого решения всех этих вопросов и своевременной корректировки и изменения структуры очень сильно зависит успех функционирования организации.

### ***Менеджмент как люди***

Люди, занятые в аппарате управления — это люди, непосредственно осуществляющие процесс управления посредством профессионального выполнения управленческих функций. В современных организациях они называются менеджерами или руководителями. Функции и задачи менеджеров:

- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения и способствуют достижению целей организации;
- организуют и координируют взаимодействие между отдельными операциями, выполняемыми в организации;
- разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- являются основным информационным звеном связи организации с ее окружением;
- несут ответственность за результаты деятельности организации и др.

Управленческая деятельность в организации отличается чрезвычайным разнообразием. Теоретиками менеджмента предложено множество моделей, которые по-своему верно описывают те или иные особенности труда руководителя, но ни одна из них не в состоянии полностью охватить сущностное содержание этой деятельности и передать специфику, которая отличает руководство от всех иных профессий. Труд руководителя сложен и многогранен. Руководить людьми — значит добиваться намеченных результатов, мобилизуя их на эффективный совместный труд.

### ***Менеджмент как процесс***

В 90-е гг. XX в. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения бизнес-организаций — управлению через бизнес-процессы. Этот подход к менеджменту

описывает порядок реализации производственных и управленческих функций компании с учетом их причинно-следственных связей и фактора времени. *Бизнес-процессы* рассматриваются как действия по достижению цели компании, включающие процедуры и операции, последовательность их выполнения и длительность, а также закрепление этих процедур за исполнителями. Система управления бизнес-процессами направлена на их четкое описание и выполнение. Чтобы научиться жить по принципу «время – деньги», необходимо вести учет бизнес-процессов. Для этого существует технология Work flow, которая является современным средством управления бизнес-процессами. Эта технология обеспечивает управление бизнес-процессами на основе их проектирования, моделирования и оптимизации.

Инжиниринг и реинжиниринг являются важнейшими понятиями проектирования бизнес-процессов. Если *инжиниринг* — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнес-процессов, то *реинжиниринг* — это фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких улучшений показателей деятельности компании. Реинжиниринг используется, когда необходимо принять обоснованные решения о реорганизации бизнеса, замены действующей организационной структуры управления на новую, а также обеспечить совершенствование технологии производства и способов организации бизнес-процессов. Последовательность этапов реинжиниринга включает разработку образа будущей компании, анализ существующего бизнеса, проектирование нового бизнеса и внедрение этого проекта.

Система менеджмента бизнес-процессов (СМБП) на базе действующих в компании информационных потоков объединяет в единый механизм бизнес-процессы, людские ресурсы, организационную структуру, систему информационных технологий, что помогает обеспечить реализацию целей, политики компании и заинтересованных сторон, а также выполнение регламентов и требований, являющихся важнейшими направлениями развития данного подхода в менеджменте.

### ***Менеджмент как рынок***

*Рыночная экономика* — это взаимодействие производителя и потребителя через систему цен и рынков, через механизм связи, служащий для объединения действий миллионов индивидуумов. Но это не царство хаоса и анархии. Рыночная система обладает определенным внутренним порядком и подчиняется определенным закономерностям.

Выбор товаров и услуг для производства происходит через «голосование рублем». Ресурсы поставляются в те отрасли и тем организациям, на продукцию которых есть спрос. Что касается распределения производственного продукта, то любой рыночный продукт распределяется между потребителями на основе их желания и способности заплатить за него рыночную цену (ключевую роль в формировании структуры расходов потребителей играют цены на продукты). Рыночная система способна сигнализировать об изменениях потребительских вкусов и вызывать надлежащую реакцию со стороны организаций и поставщиков ресурсов через функцию цен. Рыночная система содержит стимулы для технического прогресса. Конкуренты должны следовать примеру прогрессивной организации, в противном случае их ждут убытки или даже банкротство.

В рыночной экономике нет административного контроля над производством и потреблением. Функции контроля в такой экономике исполняет конкуренция, которая носит всеобщий характер. Таким образом, рыночное хозяйство представляет собой систему экономически обособленных, конкурирующих производителей, ориентирующихся в своей деятельности на рынок. Сколько и каких товаров производить, по каким ценам их продавать, куда вкладывать капиталы — все это определяется не распоряжениями свер-

ху, а механизмом спроса и предложения, прибылью, курсом акций, ссудным процентом, курсом валют. На практике рыночная экономика страдает рядом недостатков: например, в условиях рынка не находят удовлетворения общественные потребности, которые невозможно измерить в деньгах (оборона страны, образование, культура, управление государством, вопросы экологии и т. п.). Наконец, рыночная система порождает серьезные социальные проблемы — безработицу, чрезмерную дифференциацию доходов, коррупцию и инфляцию. Сведение к минимуму негативных сторон рыночной экономики является важнейшей задачей государства. Построение социально-ориентированной рыночной экономики позволяет решить многие из названных проблем.

Менеджмент в рыночных условиях представляет собой средство рационального управления экономикой, прежде всего — экономикой в масштабах организации (фирмы, предприятия). Менеджмент рассматривает организацию не как технологическое звено общественного производства, а как социальную подсистему рыночной экономики. Этим определяются основные направления менеджмента:

- выявление микросоциальной структуры организации (группы работников и отношения между ними), в том числе социально-профессиональной, культурно-образовательной, квалификационной и демографической;
- формирование малых групп («автономных рабочих бригад», «целевых групп», в том числе среди специалистов) как главного условия мобилизации коллективных усилий;
- подбор «неформальных» групп по результатам социологических исследований.

Менеджмент реализует систему принципов микросоциального управления:

- принцип «гуманизации производственных отношений», требующий максимального учета индивидуального потенциала каждого работника;
- принцип «делового партнерства», предполагающий сплочение разных групп работников во имя процветания фирмы;
- принцип «экономического децентрализма», делающий ставку на самостоятельность принятия административно-хозяйственных решений каждым звеном организации.

В настоящее время менеджмент превратился в эффективную теорию социальной организации производства в рыночных условиях, опирающуюся на материалы специальных экономико-социологических исследований и опыт менеджеров.

## **Глава 2. Школы менеджмента**

### **2.1. Классификация школ менеджмента**

Становление менеджмента как новой науки происходит в виде ряда научных направлений, обозначаемых термином *школа*. Появились *научная школа* (рассматривает менеджмент как науку и искусство управления), а также *классическая*, или *административная*, *школа* и *школа рациональной бюрократии* (определяют менеджмент как функции и аппарат управления, а также связанные с ними понятия управленческой деятельности). Эти три школы являются представителями классических концепций в менеджменте, которые появились в конце XIX – начале XX вв. Фабричная система, зародившаяся в 1800-х гг., ставила задачи, которые ранее не принимались в расчёт. Возникшие проблемы были связаны с оснащением производства, созданием управленческой структуры, обучением рабочих, планированием сложных производственных операций и возрастающим недовольством рабочих, вылившимся в забастовки. Это множество проблем, а также развитие крупных и сложных организаций заставляли искать новые методы координации и контроля. В результате появился новый «подвид экономического человека» — оплачиваемый менеджер. Профессиональные менеджеры начали поиск решения проблем,

связанных с повышением производительности труда, а также с организацией, координированием и контролем деятельности больших групп работников. Так началась эволюция современного менеджмента, в ходе которой была создана классическая концепция. Эта концепция охватывала три сферы, каждая из которых имела свою специфику:

- научный менеджмент;
- бюрократические организации;
- административные принципы (принципы управления).

**Научный менеджмент** — одно из направлений в рамках концепции классического менеджмента, в котором акцент делается на научно обоснованных методах.

*Суть подхода:*

- разработка стандартных методов выполнения каждой работы, научное нормирование;
- подбор сотрудников, обладающих соответствующими каждой работе способностями;
- обучение персонала выполнению работы с помощью стандартных приёмов;
- поддержка сотрудников путём планирования их работы и устранения помех;
- материальное стимулирование сотрудников с целью повышения выработки.

*Вклад:*

- продемонстрирована важность компенсаций (материального стимулирования) для достижения результатов;
- положено начало тщательному исследованию производственных заданий и работ;
- продемонстрирована важность отбора и обучения персонала.

*Объекты критики:*

- не учитывает социальный контекст работы и высшие потребности работников;
- не признаёт индивидуальных различий между сотрудниками;
- рассматривает сотрудников как однородную группу и игнорирует их идеи и предложения.

Идеи научного менеджмента существенно повысили производительность труда во всех сферах и не потеряли своей актуальности в наши дни.

Разработанная в Европе модель бюрократической организации, рассматривающая организацию как единое целое, стала ещё одним разделом классического менеджмента.

**Бюрократическая организация** — раздел классического менеджмента, который переносит акцент управления на рациональную безличную основу, благодаря таким элементам как чёткое определение власти и ответственности, создание и хранение письменных документов, разделение менеджмента и владения организацией. В конце XIX в. многие европейские организации управлялись на личной основе, похожей на семейные отношения. Сотрудники были преданы скорее конкретному индивиду (мастеру, бригадиру), чем самой компании или её миссии. Негативным последствием такого менеджмента стало то, что ресурсы использовались для удовлетворения скорее желаний индивидов, чем для достижения целей организации. Новая форма организации была названа *бюрократией*.

*Элементы бюрократии:*

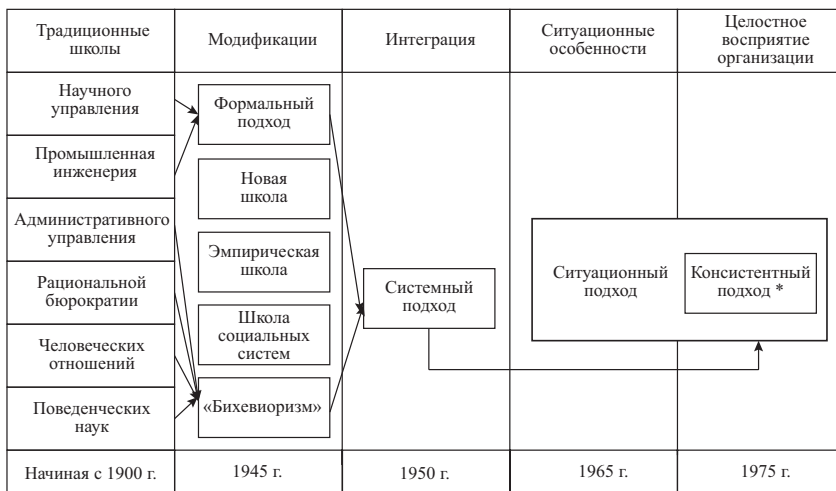
- труд разделяется на основе ясных понятий власти и ответственности, которые юридически определены в качестве официальных служебных обязанностей;
- должности образуют властную иерархическую структуру, в которой каждая нижестоящая должность находится под властью вышестоящей;
- отбор и продвижение сотрудников осуществляется исходя из их технической квалификации, которая оценивается путём тестирования или в соответствии с образованием и опытом;

- административные акты и решения письменно фиксируются. Хранение документов создаёт организационную «память» и преемственность;
- менеджмент отделяется от владельцев организации;
- менеджеры обеспечивают выполнение правил и процедур, которые гарантируют надёжное, предсказуемое поведение. Правила не связаны с личностью работника и одинаково распространяются на всех сотрудников.

Термин бюрократия приобрёл в наши дни отрицательный смысл, ассоциируясь с бесконечными регламентациями и волокитой, с простаиванием в длинных кабинетных очередях, бессмысленными процедурами. С другой стороны, единые правила, и бюрократические процедуры обеспечивают стандартные методы взаимодействия с сотрудниками. С каждым обращаются одинаково, и каждый знает, какие правила при этом должны соблюдаться. Это позволило многим организациям добиться высокой эффективности.

Ещё одним важнейшим разделом классического менеджмента является административные принципы или принципы управления. В то время как научный менеджмент уделяет основное внимание производительности отдельного рабочего, административные принципы охватывают всю организацию.

**Административные принципы** фокусируют внимание скорее на всей организации в целом, чем на отдельном работнике, и выделяют в качестве функций менеджмента планирование, организацию, распоряжения, координацию и контроль.



\* Консистентный — соответствующий.

Рис. 2.1. Классификация школ менеджмента

*Школа человеческих отношений* и *Школа поведенческих наук* делают акцент на людях, являющихся основополагающим элементом, без которого менеджмент не может существовать. Эти школы опираются на гуманистические концепции в менеджменте. Такое разнообразие школ, предназначенных для решения задачи повышения эффективности работы организации, не случайно, оно связано со сложностью объекта исследования. Каждая школа высвечивает свой ракурс в организации, доказывая его важность для руководителя, вносит свой вклад в развитие теории, требуя в дальнейшем определения взаимосвязи



с другими концепциями. Классификация школ менеджмента, представленная на [рис. 2.1](#), характеризует развитие и систематизацию накопленных знаний в области менеджмента. Было доказано, что объектом изучения теории управления является организация как особое общественное устройство, предназначенное для производства товаров и оказания услуг в условиях коллективной деятельности. Развитие общества и его производственной ячейки — организации — взаимообусловленные явления. За XX столетие развитые страны превратились в общества организаций, доверив им удовлетворение потребностей.

## 2.2. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.)

Научное управление (1885 – 1920 гг.) наиболее тесно связано с работами Фредерика Тейлора, Генри Гантта, Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Форда. Эти основатели школы научного управления занимались изучением труда отдельного рабочего и полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Проводя параллель, можно сказать, что как теория Адама Смита дала начало всем ветвям экономической теории, так и система Тейлора — всему последующему менеджменту. П. Друкер писал, что тейлоризм — это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину.

Американский инженер-практик и менеджер Фредерик Тэйлор предположил, что низкая производительность труда, которая сдерживала экономическое развитие, вызвана скорее плохой организацией труда, связанной с некомпетентным разделением, кооперацией, специализацией труда, отсутствием научно обоснованного нормирования, т. е. слабым менеджментом, чем с «нерадивостью» рабочих. Он настаивал на том, что сам менеджмент должен измениться, и эти изменения следует осуществлять только на основе результатов научных исследований; что решения должны приниматься исходя не из старых правил и традиций, а из точных предписаний, которые даются после тщательного изучения конкретных ситуаций. Тейлор создал первую систему научного управления; цель системы — обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с максимальным напряжением сил. Основные работы: «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Основные положения системы Тейлора:

- разложение трудового процесса на элементарные «частицы»;
- хронометраж трудовых операций;
- эргономические орудия труда;
- нормализация приемов и условий труда;
- ориентация на лучшего рабочего;
- сдельная форма оплаты труда;
- точные инструкции каждому работнику;
- выполнение каждым работником только той работы, на которую он наиболее способен;
- отбор работников на основе научно определенных признаков, их обучение и тренировка;
- учет и контроль всех видов работ;
- отделение административной работы от исполнительской, введение института мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- сотрудничество администрации и работников.

Как и всё принципиально новое, работы Тейлора были приняты в штыки: профсоюзы увидели в тейлоризме средство усиления эксплуатации трудящихся. Не менее отрицательной была и реакция со стороны крупных предпринимателей, поскольку использование новой системы организации труда, предложенной Тейлором, требовало отказа от старых,

традиционных, привычных способов и технологий управления производством, пересмотра собственного поведения, значительных усилий по внедрению новой системы.

В развитие методов научного управления значительный вклад внесли последователи Тейлора:

– супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего, в основе которого лежат кинограммы движений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных *терблигами* (Гилбрет в обратном прочтении);

– Л. Гилбрет положила начало области управления, которая теперь называется «управление кадрами». Она исследовала такие вопросы как подбор, расстановка и подготовка кадров;

– Г. Гантт ввел в практику управления линейный график, позволявший планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. График, или как его иначе называют — *диаграмма Гантта*, стал предшественником широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Гантта широко используются в современном календарном планировании деятельности предприятий.

*Сдельная и премиальная системы заработной платы:*

– Ф. Тейлор: рабочие должны получать заработную плату пропорционально своему вкладу, т. е. сдельную. Рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату (т. е. предлагал дифференцированную сдельную оплату труда);

– Г. Гантт: рабочему гарантирована недельная заработная плата, но при перевыполнении нормы он зарабатывает премию плюс более высокую оплату единицы продукции;

– Г. Форд, механик и предприниматель, организатор массового производства автомобилей в США, явился продолжателем учения Тейлора и внедрял его теоретические положения на практике. Принципы организации производства Г. Форда:

- замена ручной работы машинной;
- максимум разделения труда;
- специализация;
- расстановка оборудования по ходу технологического процесса;
- механизация транспортных работ;
- регламентированный ритм производства.

Школа «Промышленная инженерия» является составной частью школы научного управления. Она содержит систему мер по научной организации производственных процессов на базе углубленного разделения труда и применения специальной техники и технологии. Самый известный и выдающийся ученый этой школы — Ф. Гилбрет.

К недостаткам школы научного управления с современных позиций можно отнести:

– механистический подход к управлению: рассмотрение менеджмента сводилось к научной организации труда или промышленному инжинирингу (Тейлор — промышленный инженер, для него было естественным смотреть на рабочего как на машину);

– сведение мотивации труда к удовлетворению утилитарных потребностей работников. Учение Тейлора основано на механистическом понимании человека: «рабочие по природе ленивы, поэтому необходимы только стимулирование и наказание», «думать должны только менеджеры», т. е. он игнорировал значение личного творчества, человеческого фактора в производственном процессе.

Представители школы «научного управления» в основном посвящали свои работы управлению производством. Они занимались повышением эффективности на производственном уровне.

Большим вкладом школы научного управления стала разработка новых прогрессивных систем оплаты труда работников, внедрение которых привело к существенному росту производительности труда.

В СССР научная школа управления также нашла свое продолжение и развитие. В 20-е гг. XX в. идеи научного управления развивали такие ученые как А. К. Гастев, П. М. Керженцев. Были созданы институты научной организации труда, развернулась активная исследовательская деятельность в области управления во всех отраслях народного хозяйства и государственном аппарате. Одна из важнейших разработок этого периода — обоснование принципов управления, учитывающих такие особенности социалистической системы хозяйствования как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственно-партийных органов.

### **2.3. Классическая административная школа управления (1920 – 1950 гг.)**

Идеи, заложенные школой научной организации управления, были развиты и применены к управлению организацией в целом, прежде всего, представителями административной классической школы управления, которые имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена в большом бизнесе.

А. Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Главной заботой представителей административной школы была эффективность применительно к работе всей организации в целом. Целью этой школы было создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведёт к успеху. Здесь можно выделить работы А. Файоля, Г. Эмерсона (1853 – 1931), Л. Урвика (1891 – 1983). Файоль в своем научном труде «Общее и промышленное администрирование» (1930):

- рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных операций;
- предложил формализованное описание работы управляющих;
- сформулировал систематизированную теорию управления всей организацией;
- создал систему универсальных принципов управления;
- сформулировал общие функции управления.

Слабые стороны учения А. Файоля:

- невнимание к социальным аспектам управления;
- невнимание к человеческому фактору на предприятии;
- освоение новых видов работ на основе личного опыта, а не с применением научных методов.

Целью классической административной школы было создание универсальных принципов управления. Многие из принципов управления, изложенных А. Файолем, до сих пор актуальны и практически полезны, несмотря на изменения в производстве и управлении, которые произошли с тех пор.

#### ***Принципы управления А. Файоля***

1. Разделение труда — специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность — каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.

3. Дисциплина — рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

4. Единоначалие — работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.

5. Единство действий — все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

6. Подчиненность личных интересов общим — интересы организации имеют преимущество перед интересами работника или группы.

7. Вознаграждение персонала — получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

8. Централизация — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. В настоящее время наиболее актуальным является вопрос о правильном соотношении централизации и децентрализации управления. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. Скалярная цепь — «цепь начальников» — неразрывная цепь, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии управления, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, и заканчивая руководителем низового звена.

10. Порядок — всё и все на своем месте, рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

11. Справедливость — установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях иерархии управления, сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность персонала — стабильность рабочего места для персонала, установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива — поощрение работающих к выработке творческих, инновационных суждений и предложений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

14. Корпоративный дух — «в единении — сила» — гармония интересов персонала и организации, единство усилий.

*Основная направленность работ Г. Эмерсона* — повышение производительности труда не рабочих, а управленцев. Он считал, что основной причиной, по которой расточаются природные богатства и человеческие возможности, является неправильная организация. Он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эффективность — понятие, введенное им впервые — означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Г. Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще. Сформулированные Г. Эмерсоном двенадцать принципов управления и сейчас не потеряли своей актуальности:

– отчетливо поставленные цели. Правильно ориентированные и согласованные цели участников производственного процесса позволяют добиться выдающихся результатов. Несогласованность целей приводит к большим потерям;

– здравый смысл. В основе организации производства должна быть не погоня за его объемом, не стремление вложить в дело больше капитала, а разумная организация производства, решение проблем организации на основе здравого смысла;

– компетентная консультация. Эмерсон предлагал организовывать на каждом предприятии отдел, который занимался бы выработкой рекомендаций по совершенство-

ванию управления во всех подразделениях. Это положение Эмерсона вполне соответствует пониманию роли менеджмента на современном предприятии;

- дисциплина. Должны существовать инструкции, которые каждый работник должен знать и выполнять. Отклонение от них — шаг в сторону анархии;

- справедливое отношение к персоналу. Работникам должны быть обеспечены улучшение условий труда, повышение его оплаты, постоянное повышение квалификации, хорошие отношения на производстве. Работники должны тщательно отбираться с учетом внутренних склонностей и способностей;

- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. Эмерсон полагал, что только тот, кто учитывает количество продукции, цены, эффективность, может достигнуть высокой производительности;

- диспетчирование — часть планирования. Практика показывает, что лучше диспетчировать даже неспланированную работу, чем планировать работу и не диспетчировать ее;

- нормы и расписания. Нормирование позволяет определять резервы производительности и работать над сокращением потерь. Определение рациональных трудовых норм должно производиться на основании хронометража всех операций, эффективного планирования, участия таких специалистов как психологи, физиологи и т. д. Часто сдельная система оплаты, почасная оплата стимулируют чрезмерное напряжение сил работника и, в конечном счете, не оправдывают себя;

- нормализация условий. Она необходима для точного и полного учета, а также при планировании работ. Нормализация обеспечивает прогнозирование будущего на основании знания настоящего;

- нормирование операций. Способствует, с одной стороны, стандартизации производственного процесса, что позволяет внедрять автоматизацию, а с другой — нормированию времени на выполнение операций;

- письменные стандартные инструкции. По Эмерсону, сборник стандартных письменных инструкций является кодификацией законов и деятельности предприятия. Это необходимо для того, чтобы успехи, достигнутые на предприятии, закреплялись письменно. Мнение, что стандартные инструкции убивают инициативу, ошибочно. Наоборот, выполнение рутинных операций самым быстрым и легким способом освобождает мозг работника для рационализаторства и разработки новых приемов работы;

- вознаграждение за производительность. Отсутствие стимулирования и повышения оплаты труда за лучшую работу приводит к снижению производительности. Для стимулирования работников, помимо оплаты труда, целесообразно использовать и другие формы.

В СССР также проводились исследования, которые можно отнести к административной школе управления. Так, А. А. Богданов в своей работе «Всеобщая организационная наука» (1913 – 1929 гг.) считал, что все виды управления в природе, обществе, технике имеют общие черты. Он пытался создать «особую организационную науку», определить ее предмет, законы, основные категории. Ряд понятий, разработанных Богдановым, применяется для построения математических моделей экономических процессов и при решении плано-экономических задач. Другой представитель отечественной школы — А. К. Гастев — подчеркивал, что попытки создания так называемой организационной науки вне связи с конкретными тенденциями машинизированного массового производства неминуемо обрекаются на неудачу. Основное внимание в своих работах он уделял рациональной организации и культуре труда, заложил основу комплексного подхода к теории управления. П. М. Керженцев понимал научную организацию труда как изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов

организационной работы. Вместе с тем, он исследовал только управление людьми, коллективами, независимо от сферы их деятельности.

В отечественной литературе уделялось немало внимания разработке принципов управления. Так, в [16] выделено 10 принципов.

1. Принцип демократического централизма.
2. Принцип единства политического и хозяйственного руководства.
3. Принцип планового ведения хозяйства.
4. Принцип материального и морального стимулирования труда.
5. Принцип научности управления.
6. Принцип ответственности.
7. Принцип правильного подбора и расстановки кадров.
8. Принцип экономичности и эффективности.
9. Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления.
10. Принцип преемственности хозяйственных решений.

Из приведенных принципов видно, что теория управления развивалась параллельно как в нашей стране, так и на Западе, естественно с учетом специфических условий — у нас в условиях командно-административной системы, на Западе — в условиях рыночных отношений.

#### **2.4. Школа рациональной бюрократии (1920 – 1930)**

К классической теории управления близко примыкает теория идеального типа административной организации, названная ее автором, немецким социологом Максом Вебером (1864 – 1920) «бюрократией». Если А. Файоль исследовал функциональный аспект менеджмента, то М. Вебер развивал институциональный аспект. Его основная работа «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящена анализу проблемы лидерства и бюрократической структуре власти в организации. Вебер выделяет три основных типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный и идеальный (или бюрократический).

*Харизма* (греч.) — милость, благодать, божественный дар. Исключительная одаренность, наделённость какого-либо лица (харизматического лидера — пророка, проповедника, политического деятеля), действия, института или символа особыми качествами исключительности, непогрешимости в глазах приверженцев. Термин впервые применен в работах Э. Трельча и М. Вебера. Харизма — это власть, построенная не на логике, не на традициях, а на силе личных качеств или способностей лидера. Харизматический тип организации имеет место тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

*Традиционный* тип организации возникает из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

*Идеальный* (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. Бюрократия (фр. *bureaucratie* — господство канцелярии) специфическая форма социальных организаций в обществе, существо которой заключается в главенстве формы над содержанием деятельности, в подчинении правил и задач функционирования организации целям ее сохранения и укрепления. Тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника. Бюрократический тип организации имеет следующие основные черты:

– вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;

– каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении должен четко проявляться принцип иерархии;

– принята система четких правил, инструкций и стандартов, определяющих порядок работы и ответственность каждого члена организации;

– любой руководитель организации должен сохранять необходимую «социальную дистанцию», должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам;

– необходимо, чтобы каждый член организации занимал должность в соответствии с его квалификацией и был огражден от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

Указанные характеристики идеальной (бюрократической) организации, рассмотренные Вебером, позволили акцентировать внимание на определенных параметрах организации и определить направления формализации ее деятельности.

Большинство американских теоретиков управления, высоко оценивая значение организационной модели Вебера, подчеркивают, что он интересовался лишь формальной организацией управления, а все отклонения от нее рассматривал как «идиосинкразию», которая не представляет интереса для теоретика.

*Рациональная бюрократия*, по Веберу, рассматривалась как некая идеальная модель организационной структуры, к которой следует стремиться при создании структуры в организациях самого разного профиля и вида деятельности. Принципы построения организации, сформулированные Вебером, ранее в реальной управленческой практике фактически не встречались. Впоследствии во многих создаваемых организациях бюрократическая структура нашла широкое воплощение. Основные характеристики рациональной бюрократии:

– четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов на всех участках деятельности организации;

– наличие иерархических уровней управления со строгой системой подчинения и контроля нижестоящего уровня вышестоящему;

– система общепринятых формальных правил и стандартов, согласованных друг с другом и обеспечивающих однородность задач, обязанностей и координацию действий сотрудников при решении различных задач;

– независимость должностных обязанностей от исполняющих их лиц, иными словами — обезличенность выполнения обязанностей должностными лицами;

– прием на работу сотрудников, соответствующих предъявляемым к ним квалификационным требованиям, а также увольнение по причинам, в первую очередь, должностного несоответствия либо по другим объективным причинам.

По мнению многих специалистов в области управления, бюрократическая структура Вебера до сих пор остается уникальным и наиболее исчерпывающим описанием сущности современных организаций. Теория бюрократической структуры организации:

– явилась одним из наиболее значительных вкладов в развитие управленческой науки и практики;

– способствовала становлению организации в современном ее понимании;

– позволила систематизировать организационную структуру в соответствии с основными принципами управления; сделать ее надежным инструментом реализации стратегических и тактических решений, принимаемых руководством организации.

Однако бюрократическая структура не является идеальной и не лишена недостатков. К их числу следует отнести недостаточную гибкость, с которой приходится

сталкиваться как сотрудникам организации, так и ее клиентам. Недостаточная гибкость обусловлена жесткой регламентацией деятельности персонала специальными нормами и правилами. Веберовский идеальный тип организации обычно истолковывается как система норм, отклонение от которой понижает эффективность системы. Между тем большинство теоретиков менеджмента, в отличие от Вебера, полагают, что неформальные отношения, неофициальная практика существенно влияют на эффективность деятельности организации.

## **2.5. Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1960)**

Перенос центра тяжести в управлении с администрирования на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы «человеческих отношений». Развитие таких наук как психология и социология и дальнейшее совершенствование методов исследования систем управления сделали изучение поведения на рабочем месте строго научным. Среди наиболее крупных фигур периода развития школы «человеческих отношений» и «поведенческих наук» (1930 – 1960) в первую очередь можно упомянуть Э. Мэйо, М. П. Фоллет, А. Маслоу, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета руководителя, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

В 1920 – 1930-х гг., под влиянием начавшегося в те годы перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования, появляется необходимость в поиске новых форм управления, более чутких к «человеческому фактору». Происходит формирование школы «человеческих отношений». Исследователи этой школы исходили из того, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности у работников возрастает, что естественно ведет к увеличению производительности. И в самом деле, только человеческие ресурсы способны производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются закону механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма выходов. Цель сторонников этой школы состояла в том, чтобы попытаться управлять, воздействуя на систему социально-психологических факторов. Школа «человеческих отношений» явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как «социальную систему».

Основоположник этой школы, Э. Мейо, считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности. Таким образом, формальная организация дополнялась бы неформальной структурой, которая расценивается как необходимый и существенный компонент эффективной деятельности организации. Организацию сравнивают с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней — формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации, более глубокий определяющий характер социально-психологических характеристик в организации. Свои выводы Мэйо основывал, прежде всего, на известных Хоторнских экспериментах, проведенных в рабочих группах на Хоторнском заводе фирмы «Вестерн Электрик К» (Чикаго) в США в 1924 – 1936 гг. Хоторнский эксперимент Мэйо — это новый взгляд на работу «в команде», который можно представить следующим образом.

1. Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Все нормы, характеризующие определенные стандарты поведения или позицию человека, поддерживаются групповыми санкциями (например, уг-



розой социального остракизма). Групповые нормы, по существу, являются неписаными правилами, регулирующими неформальную организацию.

2. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды; поведение их в большинстве случаев обусловливается групповыми нормами.

3. Особое значение неформальных лидеров для достижения целей группы, установления и поддержания групповых норм. Лидер группы — это человек, чья деятельность в наибольшей степени совпадает с групповыми нормами, т. е. человек, чье поведение воспринимается как наиболее соответствующее достижению целей группы.

Э. Мэйо пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от физических аспектов работы (например, освещения). После многочисленных экспериментов (Хоторнские эксперименты) был сделан вывод о том, что поведение группы может не зависеть от рабочих условий или схемы оплаты труда. Хоторнские эксперименты, как и другие наблюдения, демонстрируют тесную связь между моралью и исполнением. Мораль высока, когда человек чувствует, что его личные потребности и цели удовлетворяются окружением, в котором он работает. На мораль влияют товарищеские отношения с людьми со схожими взглядами. Следовательно, мораль является элементом, охватывающим всю фирму. Структура фирмы, ее организация, ее управление, природа контроля и руководства, администрация — все вместе воздействует на уровень морали. Исходя из этого, менеджер выполняет две функции: экономическую и социальную. Первая функция направлена на максимизацию цели организации, вторая — на создание и управление трудовыми объединениями и группами, эффективно работающими вместе. Достижением Мэйо и его последователей в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностной структуры. Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

Ключевые положения школы человеческих отношений и поведенческих наук:

- коллектив как особая социальная группа;
- люди — это капитал и главный источник эффективного развития;
- затраты на человека — активы компании, которые надо правильно использовать;
- межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника;
- идея гармонии труда и капитала, достигаемой при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных лиц.

Еще до получения Э. Мэйо практических результатов, их теоретически предвосхитила англичанка М. П. Фоллет. Теория управления, доказывала Фоллет, должна базироваться не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а на достижениях научной психологии. В круг вопросов, которые она рассматривала, входили такие категории как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении, что было принципиально новым для Запада. Фоллет рассматривала проблему конфликтов, классифицируя их на доминирование, компромисс и интеграцию с выработкой соответствующих рекомендаций. Подобные вопросы имели элементы научной новизны либо вообще поднимались впервые. С точки зрения Фоллет:

- управлять людьми — значит управлять их поведением;
- менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и не опираться на должностную власть;

- менеджер должен быть лидером, признанным рабочими;
- гибкость и гармония должны быть во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими;
- в управлении следует исходить из ситуации, а не из того, что предписано функцией управления.

Иерархия человеческих потребностей А. Маслоу и теория «Х и Y» Д. Мак-Грегора также оказали существенное влияние на школы человеческих отношений.

Использование достижений школы человеческих отношений и поведенческих наук в современном менеджменте:

- исследование поведения людей в организации;
- использование в управлении методов, ориентированных на особенности межличностных отношений;
- использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства;
- отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам.

Критика школы человеческих отношений и поведенческих наук:

- отсутствие строгих математических методов, конкретных расчетов, подтверждающих правильность данной теории;
- неприемлемость других методов в управлении, кроме применения науки о поведении и человеческих отношений.

## **2.6. Эмпирическая школа**

Одна из основных американских школ менеджмента — эмпирическая. Теоретики этой школы непосредственно связаны с американскими корпорациями и являются крупными менеджерами или консультантами фирм. Не удивительно поэтому, что ее представителей характеризует прагматическая ориентация, преимущественно описательное изучение практики управления с целью обоснования рекомендаций, имеющих практическое значение. Видными представителями этой школы являются П. Друкер, Р. Дэвис, А. Слоун-младший, А. Чандлер, У. Ньюмен и др. Для них характерно стремление приблизить теоретические исследования к практике путем определения принципов организационного управления, которые обычно формируются в виде наставлений, указаний, инструкций, примерного устава менеджерской деятельности. С другой стороны, в их трудах находит отражение стремление синтезировать главные идеи основных школ наряду с выработкой рекомендаций по вопросам организационной структуры компаний, мотивации поведения людей, проблемам коммуникаций и т. п. на основе принципов, разработанных классической школой научного управления. Представители этой школы рассматривают также социометрические и психологические аспекты управления.

## **2.7. Школа социальных систем**

Школа социальных систем пытается критически оценить предшествующие концепции управления и теоретически обобщить новый опыт управленческой деятельности. Наиболее видными представителями этой школы являются Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзник и др., которые разрабатывают системный подход к вопросам организации управления, обращая преимущественное внимание на соотношение частей системы с системой в целом и на взаимозависимости значительного числа переменных факторов. Центральным методологическим понятием оказывается понятие связи или связующих процессов. Устанавливаются три основных связующих процесса: коммуникация, равновесие и принятие решения. Главным интегрирующим фактором организации считается цель. Представители этой школы пытаются выявить постоянные элементы

всякой организации: «организационные универсалии», одинаково присущие как, предположим, часовому механизму, так и обществу. Это стремление опирается на применение к анализу социальных процессов кибернетики, математических методов и т. д. Однако основная цель, которую преследуют представители школы социальных систем, заключается в создании универсальной и нормативной теории организационного управления.

Вместе с тем следует указать на существенные расхождения, имеющиеся во взглядах отдельных ее представителей. Так, Г. Саймон, рассматривая множество подлежащих системному исследованию переменных, придает первостепенное значение изучению их влияния на принятие решения, доходя до отождествления понятий принятие решений и управление. В отличие от него, Ф. Селзник придает первостепенное значение влиянию переменных на цели и задачи организационных систем, уделяет значительное внимание механизмам, соединяющим воедино организации и группы с различными целями, много занимается проблемами взаимосвязи конфликта и организации.

И, наконец, следует отметить особую группу теоретиков этой школы, занимавшейся исследованиями в области индустриальной социологии. С одной стороны, вопросы конкурентоспособности, экономичности, оперативности производственной организации становятся весьма актуальными, что предопределяет детальный анализ её положения во внешней, быстро меняющейся среде. Производственная организация рассматривается как система, погруженная в более общую организационную среду, равновесие которой имеет предопределяющее значение для выживания данной организации. С другой стороны, для производственной организации большое значение имеет исследование роли ее технического и технологического базиса в межличностных отношениях, в частности взаимодействия социальной и технической организации предприятия. Главные исследования в рамках этого подхода были проведены англичанами Е. Тристом и А. Райсом.

## **2.8. Новая школа управления, или количественная школа управления**

Новая школа науки управления объявляет своей задачей внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности. Ее представители занимаются главным образом исследованием процессов принятия такого класса решений, которые позволяют применять новейшие математические методы и технические средства. Цель, которую ставит перед собой эта школа, формулируется как повышение рациональности решений. Среди ее различных течений можно выделить такие направления как исследование операций, системный анализ, общая теория систем, эконометрика и др. В качестве представителей данной школы можно назвать Л. Бергаланфи, А. Рапопорта, Р. Акоффа, Л. Клейна, А. Гольдбергера, В. Леонтьева и др.

Математическая школа управления (иногда ее называют теорией количественных методов менеджмента) зародилась в начале 1940-х гг. при командовании войсками. Затем опробованные количественные методы были перенесены на управление гражданскими организациями. Первые шаги новой школы были связаны с применением метода исследования операций в управлении производством, что находило свое выражение в построении математических моделей наиболее часто встречающихся задач управления, процессов принятия решений, оптимизации их, а также попытки применить статистические методы, теорию игр и т. д. Многие фирмы начали использовать некоторые математические инструменты при найме служащих, при расстановке оборудования на производственных площадях, планировании складских операций, т. е. математика носила прикладной характер в некоторых областях менеджмента.

Математическая школа характеризуется, прежде всего, использованием в менеджменте исследований операций и моделирования. По существу, эта школа использует количественные методы для решения управленческих и производственных проблем. Она акцентирует свое внимание на принятии решений, экономической эффективности, формальных математических моделях и использовании компьютеров.

Исследование операций в области менеджмента — это применение количественных методов к операционным проблемам организации. Определив проблему, разрабатывают модель ситуации, которая приближенно отражает существенные свойства реальности, т. е. упрощает. Это позволяет придать переменным количественные значения и объективно сравнить и описать каждую переменную, а также взаимозависимости между ними. Ключевой характеристикой этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Формирование и развитие этой школы связано с такими именами, как Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др.

Наряду с исследованиями операций и моделированием в рамках этой школы получает развитие системный подход к проблемам менеджмента на основе системного анализа, что привело к созданию *системотехники*. Существуют десятки определений ключевых слов, раскрывающих суть данного подхода. Остановимся лишь на некоторых из них, позволяющих его понять. Система — это некоторая целостность единства, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Системный подход — комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и ее структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей. Системотехника — прикладная наука, исследующая задачи реального создания сложных управляющих систем. Процесс построения системы состоит из шести этапов.

1 этап. Системный анализ.

2 этап. Системное программирование, которое включает определение текущих целей: составление графиков и планов работы.

3 этап. Системное проектирование — реальное проектирование системы, ее подсистем и компонентов для достижения оптимальной эффективности.

4 этап. Создание программ математического обеспечения.

5 этап. Ввод системы в действие и ее проверка.

6 этап. Обслуживание системы.

Таким образом, можно сказать, что зарождение и развитие управленческой мысли может быть описано как цепь трех различных философий: классическая (научная и административная школы); философия человеческих отношений или бихевиоральное направление; математическая школа. В то или иное время каждому звену цепи придавалось преобладающее значение. Эволюция управленческой мысли доказала, что все три звена взаимосвязаны и необходимы.

## Раздел II. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Глава 3. Этапы и периоды развития менеджмента

#### **3.1. Эволюция управленческой мысли**

Экономическая деятельность ведется человечеством в течение многих тысячелетий, и столько же времени осуществляется управление ею. Практика управления восходит к древнейшим временам, когда в третьем тысячелетии до н. э. в Шумере и Египте появились первые торговые, коммерческие и правительственные организации.

Превращение управленческого труда в особый вид деятельности, отличный от непосредственного производства, связано с кооперацией труда, которая в примитивной форме существовала уже в первобытнообщинном строе как простое соединение усилий многочисленных работников. Исследователи истории менеджмента подчеркивают, что отдельные признаки управления появляются в древнейших обществах (Шумер, Египет и др.), где происходит трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров, по сути — менеджеров. Этому способствовало изменение религиозных принципов — вместо человеческих жертв — стали приносить символические жертвы в виде подношения денег, скота, масла, ремесленных изделий. В результате среди жрецов появляется новый тип деловых людей, которые, помимо соблюдения ритуальных обрядов, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, ведали имущественными делами. Они вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, которые сегодня определяют содержание управленческого процесса. Побочными результатами такой управленческой деятельности явились появление письменности, так как запомнить весь объем деловой информации было невозможно, и потребности в расчетах. Таким образом, в самом начале менеджмент формировался как инструмент религиозной и коммерческой деятельности, превращаясь со временем в социальный институт и профессиональное занятие.

О ранних периодах деятельности человечества в сфере управления до нас дошли отрывочные, разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления. Так, например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000 – 1500 гг. до н. э.) содержит советы начальнику – субъекту управления: «Будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса». Этот период становления управления носит название *первой революции в менеджменте*.

Очередной скачок в развитии менеджмента связывают с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792 – 1750 гг. до н. э.). Для эффективного управления обширными владениями им впервые был выработан так называемый Свод Хаммурапи, который содержал 285 законов управления государством, регулировал все многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи. Нововведением было и то, что Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая образ самого себя как опекуна и защитника людей. В период правления Хаммурапи появляется чисто светская манера управления, возникает формальная сис-

тема организации и регулирования отношений людей и, наконец, зарождаются первые ростки лидерского стиля. Был усилен контроль и ответственность за выполнение работ. Этот период управления называют *второй революцией в менеджменте*.

Значительно позже царь Навуходоносор II (604 – 562 гг. до н. э.), автор проектов Вавилонской башни и висячих садов, вводит систему производственного контроля в текстильных мастерских и зернохранилищах, применяет в частности цветные ярлычки для определения сроков поступления и хранения пряжи. При его правлении произошло соединение государственных методов управления с управлением в сфере производства и строительства (прежде всего, с его контрольными функциями).

В Древней Греции на необходимость специализации производственных процессов указывал Платон. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, указывал на то общее, что составляет основу их труда: главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний.

Значительное количество управленческих нововведений имело место в Древнем Риме. Самые знаменитые среди них — система территориального управления Диоклетиана (243 – 313 гг.) и административная организация Римской католической церкви, которая сохранилась без изменений до сегодняшних дней. В Древнем Риме Катон Старший (234 – 149 гг. до н. э.):

- советовал владельцу земли посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена;

- предлагал также дать управляющему план работ на год.

Управленческие ноу-хау передавались из поколения в поколение в рамках узкого круга управленческой элиты.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Н. Макиавелли (1469 – 1527). Он писал, что о правителе судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность.

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Этот период становления управления называется *третьей революцией в менеджменте*.

Первые организации, занимающиеся бизнесом, появились в средневековой Европе в период распада феодальных хозяйств. Ими стали ремесленные мастерские, а несколько позднее — мануфактуры. XVII и середина XVIII вв. характеризуются тем, что ремесленник как собственник орудий труда и продукции являлся менеджером. С появлением мануфактуры собственник капитала также осуществлял управление производством и сбытом продукции. Этот период становления управления носит название *четвёртой революции в менеджменте*.

Великая индустриальная революция XVIII – XIX вв. оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более отдалялись от занятия бизнесом. Руководитель-собственник был заменен тысячами акционеров, появились наемные менеджеры, рекрутировавшиеся из всех, а не только привилегированных, классов. При этом под администрированием понималась формулировка общих целей и политики компании, а менеджмент в первоначальном и узкотехническом смысле понимался как контроль их реализации. Именно на этом этапе начал развиваться менед-

жмент в том виде, в котором мы привыкли его воспринимать. Именно тогда появилась потребность в талантливых управленцах, которые могли бы выработать свою стратегию управления фирмой и развития бизнеса и привести фирму к успеху, или, в крайнем случае, спасти ее от банкротства.

Дальнейшее развитие управленческая мысль получила после промышленной революции, которая совершилась в Европе в середине XVIII в. Этот период становления управления носит название *пятой революции в менеджменте*. Последовавшее за ней бурное развитие производства привело:

- к внедрению сборочной технологии и взаимозаменяемых частей машин;
- к использованию методов контроля качества (Э. Уитни);
- к специализации производственных рабочих (Ч. Бэббидж) и т. д.

«Донаучный» период развития менеджмента охватывает период с конца XVIII по конец XIX вв., т. е. со времени появления в Англии фабричной системы до момента возникновения в США научного менеджмента. Например, Адам Смит в своём капитальном труде «Богатство наций» (1776 г.) приводит ряд усовершенствований, направленных на повышение производительности, которое может быть обеспечено благодаря разделению труда. Фабричная система производства породила новые проблемы, связанные с соблюдением работниками жёстких производственных требований, определяемых стремлением предпринимателей максимизировать уровень производительности, с тем чтобы оправдать свои капитальные вложения.

В 30-е гг. XIX в. размах и значение новых промышленных методов получили оценку в работах двух выдающихся деятелей — Чарльза Бэббиджа и Эндрю Юра. Бэббидж показал преимущества машинного производства над ручным трудом. Средство, предложенное Бэббиджем для снятия антагонизма между владельцами фабрики и рабочими, было развитием схем участия в прибылях. Юр был рьяным сторонником фабричной системы производства, всячески превозносившим её высокую производительность и заявлявшим, что она обеспечивает лучшие производственные условия, чем небольшой цех или домашняя мастерская. Размах работ понуждал руководство использовать новые методы контроля и организации труда. Новые методики призваны были заменить собой вероятностную систему, основанную на суждениях и оценках работников и контролёров, надёжной системой, получившей название научного менеджмента. Следствием этих изменений был рост профессионализма руководителей, который был особенно характерен для машиностроения.

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

На разных этапах развития человеческого общества предпринимались попытки систематизации управленческой деятельности или ее компонентов. Достаточно полная хронология развития управленческой мысли и систематизации управленческой деятельности дана Б. Карлофом ([табл. 3.1](#)).

## Этапы развития управленческой мысли

Год	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н. э.	Шумеры	Письменность, регистрация фактов
4000 до н. э.	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2600 до н. э.	Египтяне	Децентрализация в организации управления
1800 до н. э.	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности
1491 до н. э.	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип
600 до н. э.	Навуходоносор II	Контроль над производством и стимулирование ч ерез заработную плату
400 до н. э.	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400 до н. э.	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
175 до н. э.	Катон	Использование описаний работ
20 н. э.	Иисус Христос	Единоначалие. Человеческие отношения
1100	Газали	Требования к менеджеру
1835	Маршалл, Логман	Признание и обсуждение относительной важности менеджмента
1881	Джозеф Вартон	Разработка для колледжа курса предпринимательского менеджмента
1900	Фредерик Уинслоу Тейлор	Научный менеджмент, системный подход, кадровый менеджмент, необходимость кооперации между трудом и менеджментом, функциональная организация, оценка
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента, его функции, принципы, признание необходимости преподавания менеджмента
1916	Александр Г. Черн	Функциональная концепция менеджмента
1919	Моррис Л. Кук	Различные области использования менеджмента
1927	Элтон Мейо	Социологическая концепция групповых устремлений
1943	Линделл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1949	Норберт Винер	Разработка системного анализа в теории информации
1976	Ромари Стюарт	Альтернатива и ограничение действий менеджера в различных ситуациях
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации — как к важному ресурсу развития бизнеса

Приведенная таблица иллюстрирует наиболее существенные этапы развития управленческой мысли. И если, по всей видимости, вехи, относящиеся к глубокой древности, не подвергаются сегодня сомнению, то акценты и интерпретация вклада в развитие управленческой мысли, более близкие к нам по времени, могут быть расставлены и по-другому. Опираясь на приведенные этапы развития управленческой мысли, можно выделить следующие периоды развития теории и практики менеджмента.

Древний период (с 9-го тысячелетия до н. э. и примерно до XVIII в.). Это период накопления знаний: переход от присваивающего хозяйства (охота, собирательство) к производству; первый опыт в области управления (Ближний Восток); развитый государственный аппарат (Древний Египет); Сократ (470 – 399 гг. до н. э.) сформулировал принцип универсального управления; Платон (428 – 348 гг. до н. э.) сделал попытку разграничения функций управления; Александр Македонский (356 – 323 гг. до н. э.) создал теорию управления войсками.

Индустриальный период (1776 – 1830 гг.). Начало формирования научных направлений и школ менеджмента. А. Смит (1723 – 1790) провел анализ различных форм



разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. Роберт Оуэн (1771 – 1858) сформулировал идеи гуманизации производства, выдвинул программу создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества», основал коммунистические колонии в США и Великобритании, но потерпел неудачу. Ч. Беббидж в 1833 г. разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной вычислительной техники, что позднее привело к перевороту в принятии управленческих решений.

Период систематизации (1856 – 1960 гг.). Формируются новые направления, школы, течения в управлении. В период промышленной революции в XIX в., в связи с необходимостью управления работой больших групп людей, владельцы отошли от непосредственного наблюдения за деятельностью работников. Появились первые менеджеры. С течением времени менеджеры переключились на изучение способов управления, на поиск систематизированных на основе опыта подходов к управлению; сложились основные научные школы управления.

Информационный период (с 1960 г. по настоящее время). В 1960-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, при помощи которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Возникла теория непредвиденных ситуаций. В 1970 – 1980-е гг. сформировалась концепция организации как открытой системы. С точки зрения экономики организации, существенные результаты получены в рамках ситуационного подхода, идея которого внесла большой вклад в развитие теории управления.

### **3.2. Истоки возникновения и развития современного менеджмента**

Разделение труда в технологическом процессе, осуществляемое в условиях мануфактуры, потребовало коренных изменений в устройстве управления. Появляются первые помощники — менеджеры, т. е. специально назначенные работники, которые, не являясь собственниками, получили право использовать ресурсы организации для достижения ее целей. Благодаря этим помощникам становится возможным рост масштабов организации. Мануфактура создала благоприятные возможности для использования механизмов. В результате в XIX в. появляются фабрики. В основе фабричного технологического процесса лежало использование машины, которая не устает, что позволило перейти к посменной работе. Каждый раз, благодаря разделению труда, с переменой типа организации растут ее масштабы. Каждый менеджер берет на себя руководство определенным числом подчиненных, тем самым освобождая хозяина от решения рутинных вопросов.

Первая промышленная революция, произошедшая на переломе веков, создала новую технологическую базу. Теперь в основе технологического процесса лежит использование не отдельной машины, а технологически связанного комплекса машин. Бизнес становится крупным. Период интуитивного управления заканчивается, возникает потребность в науке, способной объяснять и помогать действиям практиков. Изменение технологии производства содействовало развитию практики управления, создавшей, в свою очередь, условия для роста масштабов организации и качественных изменений в обществе:

- выделяется особая профессия руководителя, причем таких специалистов даже в рамках одной организации надо иметь много;
- рост масштабов организации многократно увеличивает риск от принятия неэффективных управленческих решений;
- накапливается опыт управления;
- становится ясно, чт. е. не только удачливые, но и умелые руководители.

Таким образом, возникновение менеджмента как самостоятельного вида деятельности связано с общественным разделением труда, развитием кооперации, увеличением масштаба производства. На [рис. 3.1](#) представлены этапы становления менеджмента как самостоятельного вида деятельности.

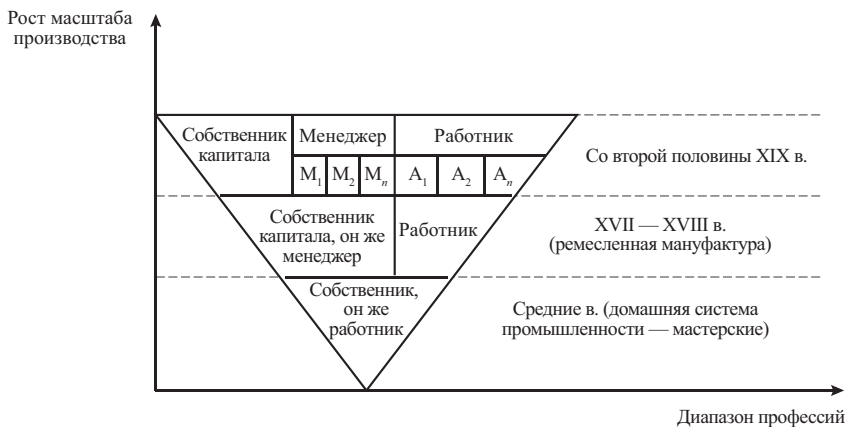


Рис. 3.1. Этапы становления менеджмента как самостоятельного вида деятельности

### 3.2.1. Факторы развития менеджмента в XX в.

В условиях индивидуальной или семейной организации производства управление осуществлялось традиционными наследуемыми приемами, не изменяющимися на протяжении многих поколений. В принятии многих решений преобладала интуиция. В развитии управления как научной дисциплины не было серии последовательных шагов. Скорее, это были несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — техника и люди. Успехи в теории и практике управления всегда зависели от успехов в смежных областях знаний, таких как инженерные науки, математика, психология, социология и др. По мере того как развивались эти области знания, исследователи в области теории управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

Развитие науки управления характеризуется множеством школ и подходов, разрабатывавших те или иные аспекты менеджмента. Ориентация той или иной школы менеджмента во многом зависит от факторов, доминирующих в науке и производстве на данный момент.

*Доминирующие факторы первой половины XX в.:*

- отделение управления от собственности;
- рост крупных организаций;
- развитие наук о человеке;
- развитие точных наук;
- утверждение рыночных отношений.

*Ориентация научных школ управления первой половины XX в.:*

- закономерности и принципы управления;
- разделение труда, функций и ответственности;

- человеческие отношения, мотивы и стимулы;
- социальные системы.

*Доминирующие факторы второй половины XX в.:*

- революционные перемены в технологии;
- сложность и наукоемкость производства;
- глобализация производства и рынков;
- информационные технологии;
- многообразии потребительского спроса.

*Ориентация научных школ второй половины XX в.:*

- системный подход к управлению;
- организационный потенциал и организационная культура;
- бихевиоризм;
- реинжиниринг;
- концепция внутренних рынков;
- теория институтов и институциональных изменений;
- теория альянсов;
- приоритет социальных целей.

На примере фаз промышленного развития США, представленных в [табл. 3.2](#), можно проследить стадии становления современного американского менеджмента, приведенных в [табл. 3.3](#), которые были обусловлены доминирующими факторами в производстве и науки управления.

Таблица 3.2

#### Главные особенности трёх фаз промышленного развития США

Фаза массового производства (начало XX в., до 1930-х гг.)	Фаза массового сбыта (1930 – 1960-е гг.)	Постиндустриальная фаза (середина 1960-х гг.)
1. Выпуск стандартной продукции	1. Выпуск дифференцированной продукции	1. Жесткая конкуренция
2. Рынок неограничен	2. Всплеск конкуренции	2. Быстрое устаревание основного капитала
3. Критерий — низкая себестоимость продукции	3. Развитие маркетинга, чтобы уравновесить производство и сбыт	3. Интернационализация производства
4. Все внимание внутри фирмы	4. Внимание к имиджу фирмы	4. Курс на решение стратегических задач и стратегического маркетинга
Девиз Генри Форда: «Пусть машины будут любого цвета, лишь бы они были черные»	Состояние американского общества: «Машина в гараже и курица в кастрюле»	Питер Друкер: «Наступившее время — эпоха без закономерностей»

Таблица 3.3

#### Стадии становления современного американского менеджмента

Стадии	Содержание метода управления	Характеристика и критерии управления
1	2	3
Пионерская, 1820 – 1900 гг.	Традиционный метод управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично; всё зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя; нарастает потребность в систематизации опыта управления и в обучении профессии менеджера

Таблица 3.3 (окончание)

1	2	3
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникает научная организация управления (НОУ) и отказ от традиционных методов; возрастает роль мастеров и инструкций; вводится учет времени и наблюдения; осуществляется нормирование труда; развиваются идеи сотрудничества работодателей с нанятым персоналом
Интеграционная, с 1930-х гг. XX в.	Поведенческие подходы к организации управления	Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятия существуют как для человека в качестве покупателя, так и для человека в качестве партнера в производственной и предпринимательской деятельности

### 3.2.2. Развитие менеджмента в XXI в.

В XXI в. в управлении организацией будут происходить изменения, обеспечивающие повышение эффективности бизнеса за счёт перехода:

– *от функционального — к процессному управлению.* Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций менеджмента. Недостатки функционального управления проявились еще в 1920-е гг. и в настоящее время стали серьезным тормозом для развития и повышения эффективности бизнес-структур. Переход к управлению бизнес-процессами позволяет повысить эффективность менеджмента. Процессное управление строится на выделении в организации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение тех или иных потребностей потребителей (или интересов акционеров), и последующем реинжиниринге этих бизнес-процессов. Такой подход позволяет не только упорядочить и по-новому организовать взаимодействие рабочих групп, но и существенным образом (более чем наполовину) сократить численность персонала.

– *от работы групп — к групповой работе.* Работа группы как способ взаимодействия людей в целях получения количественных результатов известна человечеству со времен охоты на мамонтов и, по мере усложнения деловой активности людей, исчерпала себя. На смену ей в конце XX в. пришла концепция групповой работы, дающая принципиально другое качество результата, так как конкуренция в XXI в. преимущественно будет вестись не вокруг количества, а вокруг качества. В основе групповой работы лежит лидерское и ролевое поведение. «Идеологическим» стержнем групповой работы является такой образец поведения как доверие. Группа формируется из людей, каждый из которых обладает лучшей ролью, необходимой для выполнения данной работы. Таким образом, создается некий совокупный работник, которого как личности в природе не существует. Без групповой работы невозможен переход к процессному управлению.

– *от принятия решений — к поиску проблем.* XXI в. нацеливает менеджмент на поиск проблем, своевременное их признание и правильное формулирование. Только после этого можно «брать с полки» готовые решения и применять их к выявленной проблеме. Такой подход является основой высокоэффективного превентивного управления, где приоритетом становится решение важных и срочных проблем. Сами проблемы всегда содержатся в действиях людей, в диапазоне между их «хочу» и их «могу», и решаться могут только через изменение поведения этих людей. Хуже всего, когда все усилия направлены на решение не той проблемы.

– *от власти над людьми — к власти от людей.* Власть как возможность или способность влиять на людей в целях изменения их поведения соответственно имеет две основы: организационную, или должностную, и личностную. Предыдущие столетия культивировали в основном власть должностную, имеющую происхождение сверху и делегируемую носителю вышестоящим руководством. Такая власть зависела от степени лояльности начальству и могла быть отнята в любое время. По своей природе должностная власть не предусматривала прямой зависимости между уровнем должности и объемом самой власти, ее отличал высокий субъективизм. Конец XX в. привнес новое — теорию лидерства, где получение власти основано на личности — ее носителе. Данная власть является результатом уважительного и преданного отношения со стороны подчиненных. Она основана на близости целей руководителя и подчиненных. Власть рождается как бы снизу, не от обладателя власти, а от обожателей (харизма). Такую власть необходимо получать постоянно, так как она мгновенно может быть отнята подчиненными за неправильные поступки руководителя. Однако сила и эффективность личностной власти значительно выше организационной, особенно в условиях информационного общества и развития творчества у подчиненных.

– *к глобализации через местную специфику.* Конец XX в. был ознаменован устойчивой тенденцией к глобальному управлению бизнесом. Действительно, оно позволило перейти к новому этапу расширения влияния того или иного бизнеса сначала через рынки, а затем и через производство. Перешагнув через континенты, глобализация столкнулась с серьезными препятствиями со стороны местной специфики, которую необходимо было понять и учесть в своих решениях. Ярким примером стала известная история с неудачным созданием «всемирного» автомобиля «Форд-2000». Поэтому XXI в. предъявляет особые требования к учету местной специфики в процессе эффективной реализации глобального управления бизнесом. Важную роль в этом случае играет изучение влияния национальной культуры на управление бизнесом и применение результатов этого изучения на практике.

– *от знаний для управления — к управлению знаниями.* Информационное общество отличается от доинформационного тем, что в последнем каждый знал только часть общего, а все вместе знали все, в то время как в первом каждый должен знать все, и на стыках между знаниями создается совершенно новый продукт, который был невозможен в старых условиях. Благодаря разработанной в канун XXI в. концепции «управления знаниями» (knowledge management) у организаций-лидеров появилась такая возможность. Ее суть заключается в способности и умении организации побудить всех своих сотрудников «складывать в корзину знаний» все, что им известно о своей и ее работе, и получить оттуда, когда необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипеда». Такой управляемый обмен знаниями, бесспорно, повышает эффективность деятельности организации и создает условия для завоевания лидерских позиций в бизнесе.

– *от обучающейся — к научающейся организации.* Для постиндустриального общества было характерно преимущественно индивидуальное обучение как средство повышения качества работы и успеха в бизнесе. Однако высокая динамика изменений внешней среды в условиях конца XX в. и переход к информационному обществу потребовали более быстрого приспособления организаций к такой ситуации. На вооружение бизнесом была взята концепция «научающейся организации» (learning organization). Она заключается в следующем. К качествам научающейся организации обычно относят способность сотрудников к системному мышлению, так как бизнес представляет собой некую систему, в которой, что-то меняя, необходимо понимать, как это повлияет на другие ее части. Развитие личности как качество научающейся организации основано на том, что люди с высоким уровнем личного мастерства (собственники процесса работы — process owners) добиваются более высоких результатов. Главная черта их жизни — неустанное уче-

ничество, постоянное самосовершенствование. Развитие организации — это развитие ее работников. К качествам научающейся организации также относят способность к изменению мышления. Непрерывное приспособление и рост в условиях быстроменяющейся внешней среды возможны благодаря «институциональному обучению», когда команда менеджеров изменяет общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. Переход к научающейся организации требует наличия в ней общего видения, общей для всех картины будущего. Если таковое имеется, то люди учатся и обретают необходимые качества не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется. Все это должно происходить в условиях группового обучения — еще одного важного качества научающейся организации. Команды единомышленников способны учиться. Общий интеллект команды выше, чем у каждого из ее участников. Если группа не способна учиться, то этого не сможет сделать и организация.

Как видно из сказанного, все семь изменений в управлении организацией в XXI в. тесно связаны между собой. Желание руководителя провести только часть этих изменений вряд ли принесет пользу организации. Только систематическая работа по всем указанным направлениям может стать залогом успеха в бизнесе.

Управленческая мысль постоянно развивается, выдвигаются всё новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. Практика бизнеса и управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Это даёт толчок для более глубокого исследования науки менеджмента и в наши дни.

В современном менеджменте преобладают следующие тенденции:

- осознание значения материально-технической базы современного производства и услуг;

- усиление внимания к организационной культуре и к демократизации управления;
- усиление междунационального характера управления.

Современными тенденциями развития менеджмента являются следующие.

1. Ориентация на качество становится ведущей проблемой развития и рассматривается как цель управления, определяющая все его особенности и содержание, эффективность и потенциал развития. При этом тенденция заключается не просто в управлении качеством, а в качестве управления.

2. Возрастание инновационного потенциала менеджмента. Будущее может иметь сегодня лишь та фирма, в которой процессы управления направлены не только на решение текущих проблем, но и на формирование инновационного потенциала в расчёте на перспективу. Если фирме присуще стремление к обновлению, поиск более совершенных форм и методов управления, мониторинг социально-экономической обстановки и адаптация системы управления к новым условиям — значит, она развивается.

3. Профессионализация управления заключается не только в профессиональной подготовке менеджеров и обеспечении им соответствующего уровня образования, но и в таком построении организации управления, которое обеспечит восприимчивость профессионализма:

- наличие творческой социально-психологической атмосферы;
- мотивирование самостоятельности и ответственности;
- вдумчивая работа с персоналом;
- рациональное распределение полномочий;
- система непрерывного образования;
- внутреннее консультирование;
- рациональное распределение нагрузки;
- техническое обеспечение современных технологий управления.

4. Диверсификация менеджмента — увеличение количества и изменение качества альтернатив достижения эффективного управления, увеличивающееся разнообразие вариантов построения системы, механизма и процесса управления, комбинации вариантов, позволяющие решать принципиально новые проблемы развития. Возможность диверсификации менеджмента обусловлена развитием социально-экономических наук, информационных технологий, профессионализацией управления.

5. Информационные технологии управления придают новое качество управленческой деятельности. Меняется система коммуникаций, возникают противоречия, рождающие новые подходы в управлении. Противоречия строятся на борьбе между возможностью ухода от человеческих контактов и заменой их обширным информационным полем и возрастании потребностей в личных контактах, позволяющих гуманизировать управление и понимать истинный смысл деятельности.

6. Смещение управленческой деятельности в область культуры: управления культурой и культуры управления повлечёт за собой изменение всех методологических установок управления. Главный результат управления будет рассматриваться не с позиций производства продукта потребления, а с позиций изменения культуры: нравственные ценности, совесть, душевность, интеллектуальность и др.

7. Креативный менеджмент — менеджмент будущего будет творческим, преобразующим, исследовательским по своему характеру и содержанию.

Рассмотренные тенденции действуют в совокупности и определяют многие черты современного менеджмента.

8. Интеграционные процессы в менеджменте объединяют усилия различных подсистем для достижения целей организации. Интеграция присуща любой системе, в том числе и человеку.

Важнейшим условием обеспечения эффективности интеграции является единство цели как в процессе планирования, так и в процессе организации. Для того чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, менеджеры должны постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях.

Существует несколько методов эффективной интеграции. Выбор подходящего метода интеграции зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них состоит в разработке соответствующих правил и процедур. Метод эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. Выделяют внутреннюю, внешнюю, горизонтальную и вертикальную интеграцию. *Внутренняя интеграция* осуществляется собственными ресурсами организации либо фирмы и затрагивает только её структурные подразделения. *Внешняя интеграция* осуществляется путём объединения усилий нескольких организаций или предприятий. *Горизонтальная интеграция* — это объединение структурных подразделений одного или нескольких предприятий одного профиля деятельности, позволяющее объединять ресурсы и достигать общих целей совместными усилиями. *Вертикальная интеграция* осуществляется путём расширения области деятельности предприятия с целью снижения издержек и усиления контроля над потоками добавленной стоимости. В некоторых отраслях компании отличаются высокой степенью вертикальной интеграции.

Основные формы интеграции предприятий, получившие развитие в современных условиях:

- корпорация — организация, созданная для защиты интересов и привилегий её участников и образующая самостоятельное юридическое лицо;
- холдинг — организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления над ними функций контроля и управления;

– консорциум — одна из форм объединений, создаваемых на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных.

Современный менеджмент представляет многообразие форм интеграции, которые организация может использовать для достижения своих целей. Разнообразие аспектов изучения теории и практики управления организациями в XXI в. привело к появлению различных видов менеджмента как специальных областей управленческой деятельности, связанных с решением определенных задач менеджмента. *Общий* (генеральный) *менеджмент* рассматривает управленческую деятельность организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев. *Функциональный* (специальный) *менеджмент* выделяет специфику управления отдельными ресурсами и видами деятельности организации или ее бизнес-процессами. В организации общий и функциональный менеджмент существуют в органическом единстве, составляя целостные системы менеджмента. На рис. 3.2 представлена классификация основных видов функционального менеджмента. Влияние национальных особенностей управления на инфраструктуру менеджмента привело к появлению *сравнительного менеджмента*. Особое значение антикризисного управления в России в конце XX в. и в современной кризисной ситуации во всем мире привело к появлению *антикризисного менеджмента*. Необходимость управления рисками в развитии и функционировании бизнеса обусловило появление *риск-менеджмента*. Особое значение отводится *стратегическому менеджменту*, который обеспечивает успешное развитие бизнеса с учетом изменения внешней среды.

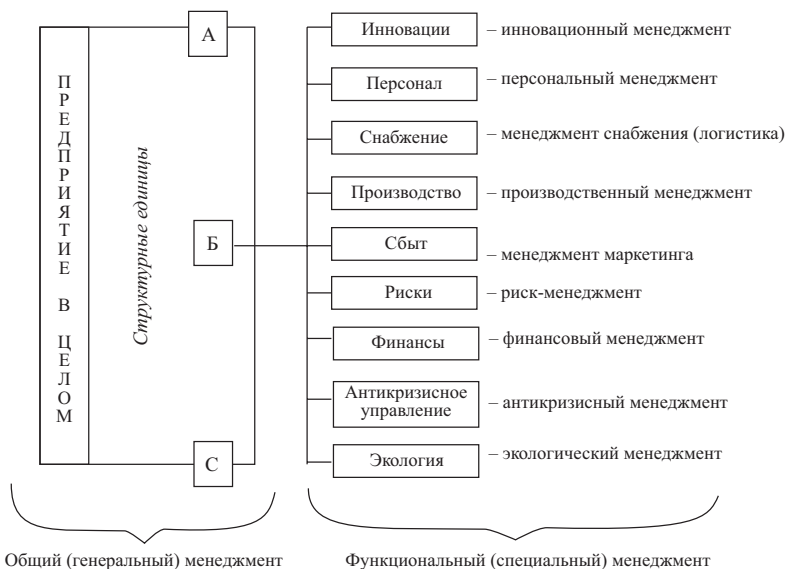


Рис. 3.2. Классификация видов функционального менеджмента

К новейшим видам менеджмента относятся:

- 1) коммуникационный менеджмент;



- 2) персональный менеджмент или самоменеджмент (управление собой во времени и пространстве);
- 3) информационный менеджмент (управление информационным ресурсом);
- 4) предпринимательский менеджмент (создание и управление новым бизнесом);
- 5) социальный менеджмент (управление учреждениями в сферах здравоохранения, образования, социальной сфере и отраслях культуры);
- 6) корпоративный менеджмент;
- 7) проектный менеджмент;
- 8) компенсационный менеджмент (управление стимулированием);
- 9) бренд-менеджмент;
- 10) коуч-менеджмент;
- 11) международный менеджмент.

Содержание общего менеджмента и особенности основных видов функционального менеджмента представлены в третьем и четвертом разделах.

## Глава 4. История российского менеджмента

### **4.1. Развитие управления в России**

Так называемый «донаучный» период развития управления в России имел место вплоть до окончания XIX в. Этот этап отражал феодально-крепостническую общественно-экономическую формацию и был связан с немногочисленными попытками придать самодержавию более современный, более соответствующий европейским представлениям об управлении вид. Реформы Петра I, Екатерины II, Александра I и Александра II осуществлялись «сверху», касались скорее государственного, чем организационного управления. Реформы Витте и Столыпина были рассчитаны на длительный период и могли бы, возможно, при их успешном завершении, превратить Россию в державу с достаточно либеральной экономикой и управлением.

Этапом на пути освоения методов научного менеджмента в России стал выход в свет в 1920 – 1929 гг. двухтомника А. А. Богданова «Тектология (Всеобщая организационная наука)». Стимулом к его разработкам послужили идеи Ф. Тейлора. Богданов показал необходимость системного подхода к организациям, доказал, что организационное целое всегда оказывается больше, чем простая сумма отдельных частей. Он вывел закон, согласно которому производительность технологической цепочки определяется производительностью самой слабой ее части, что необходимо учитывать в планировании и организации производства. 1914 – 1930 гг. можно назвать этапом расцвета научной организации труда (НОТ). *Научная организация труда* — организация труда, основывающаяся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в трудовую деятельность; позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда; обеспечивающая наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда; способствующая сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в жизненную необходимость.

НОТ призвана решать три основные взаимосвязанные группы задач:

– экономические — для обеспечения наиболее рационального использования трудовых и материальных ресурсов и тем самым ускорения темпов роста производительности труда и повышения эффективности производства;

– психофизиологические — для обеспечения наиболее благоприятных условий в процессе труда, с целью сохранения здоровья и устойчивой работоспособности челове-

ка — главной производительной силы общества, обеспечения содержательности и привлекательности труда, повышения культуры и эстетики труда;

– социальные — для воспитания позитивного отношения к труду, создания условий для всестороннего развития личности работников, превращения труда в первую жизненную необходимость.

Эффективность методов НОТ не была голословной: за 1922 – 1928 гг. производство валовой продукции возросло в четыре раза, сельскохозяйственной — примерно в два раза, в целом национальный доход вырос в три раза. И в росте этих показателей немалая роль принадлежала факторам организации труда. Однако к концу 20-х гг., после свертывания НЭПа, научная организация труда стала ненужной, на смену ей пришла административно-хозяйственная система: постепенно ликвидируются лаборатории и институты, довершает эту картину разгром всех научных школ. Идеологи НОТ (Гастев, Витке, Бурдянский и др.) были репрессированы.

В период существования СССР были разработаны и применялись на практике законы управления при социализме. Было провозглашено, что ведущую роль в системе экономических законов социализма играет основной экономический закон, выражающий господствующий тип собственности на средства производства — общественную собственность, общественную форму присвоения и тем самым объективную направленность развития экономики, заключающуюся в обеспечении полного благосостояния и свободного, всестороннего развития членов общества на основе непрерывного роста и совершенствования общественного производства.

В теории основной экономический закон социализма определял подход к оценке темпов развития отдельных отраслей народного хозяйства, эффективности новой техники и новых методов организации производства, а также результаты работы предприятий и отраслей промышленности, он придавал социальную направленность производственным отношениям, подчинял себе действие всех экономических законов.

В числе законов социалистического управления были закон планомерного, пропорционального развития народного хозяйства; закон экономии рабочего времени, выражающийся в законе роста производительности труда за счет внедрения достижений науки и техники; закон распределения по труду, выражающий способ согласования экономических интересов общества, коллектива и работника. Принцип «От каждого — по способности, каждому — по труду» отражал распределение не столько по затратам труда, сколько по его результатам. Принцип единства партийного и хозяйственного руководства ставил во главу угла идеологию, а не объективные законы экономического развития, партийная номенклатура фактически управляла экономикой, ни за что не отвечая. Человек, попавший на номенклатурную должность, доказав преданность идеям партии, даже при совершении серьезных ошибок зачастую просто переводился на другую номенклатурную должность. До 1980-х гг. считалось, что законы и принципы социалистической экономики действуют не стихийно, а практически объективно и с неизбежностью, при этом задача административной системы управления — создавать условия для исполнения этих законов.

Фактически система управления народным хозяйством базировалась на идеологической демагогии и административных и репрессивных методах управления, реальные и мнимые достижения обеспечивались за счет сохранения элементов феодализма в деревне, низкой оплаты труда, уравниловки и использования бесплатного труда многочисленных заключенных. Но даже в этих условиях у людей имели место многочисленные проявления истинного энтузиазма, творчества и преданности стране.

После смерти И. В. Сталина осуществлялись реформы Н. С. Хрущева (переход к территориальному принципу управления народным хозяйством, меры по подъему

сельского хозяйства, по улучшению жизни населения), основанные на администрировании и эксплуатации трудового энтузиазма народа.

Экономическая реформа А. Н. Косыгина (1965) была направлена на совершенствование хозяйственного механизма, использование методов экономического стимулирования производства, возвращение отраслевого принципа организации управления народным хозяйством, развитие самостоятельности предприятий (в достаточно узких рамках) и хозяйственного расчета, создание производственных объединений. Невозможность в условиях административно-командной системы, партийного руководства, противоборства с США отойти от догм, осуществить объективный анализ ситуации, системно решить проблемы и найти реальные пути развития страны привели к стагнации, застою, а попытки преобразований Ю. В. Андропова не получили развития.

Отечественная административно-командная система обеспечила жесткую унификацию и типизацию всех сфер деятельности предприятий: были закреплены организационно-правовые формы организаций: предприятия, объединения, научно-производственные объединения и т. п. В зависимости от отрасли, численности работающих и типа производства были установлены категории организаций по оплате труда — с первой по шестую. Деятельность и поведение советского предприятия определяли следующие факторы:

- 1) типовая организационная структура и штатное расписание, привязанные к параметрам численности, типа и вида производства;
- 2) типовые уставы, положения о предприятиях;
- 3) типовые технологии, схемы материальных, денежных документопотоков;
- 4) типовые права, обязанности, ответственность работников всех уровней;
- 5) типовые взаимоотношения людей на производстве, регулируемые с помощью партийных, комсомольских и профсоюзных организаций, советов трудовых коллективов, женсоветов и других органов, деятельность которых также регулировалась типовыми уставами и положениями.

Изменить штатное расписание, даже если речь шла об одной должностной единице, можно было только с разрешения вышестоящих органов.

Такая система управления производством базировалась на унифицированной системе образования всех уровней и воспитания, гарантировала занятость, облегчала адаптацию при смене места работы. В то же время, социальные гарантии были на высоком уровне: приличные пенсии, бесплатное образование, высокая доступность приобщения к культуре, бесплатное здравоохранение, практически бесплатное жилье и коммунальные услуги. Более того, в системе можно было найти управу на чиновников, обратившись в вышестоящий орган, и ответ должен был быть дан по существу и в течение одного месяца. Появление негативной информации о чиновнике любого уровня в прессе однозначно означало его снятие с должности. Разрыв в оплате труда высококвалифицированного рабочего и директора завода был 1: 2 или 1: 3.

Программа перестройки М. С. Горбачева, попытки сохранить социалистическую идеологию и создать эффективную экономику нельзя считать компетентно проработанными, они не могли считаться реализацией системного подхода и не привели к стабильным результатам.

К 1990 г. в верхах созрела идея о необходимости перехода к регулируемой рыночной экономике. Но отсутствие единства в руководстве, борьба амбиций и стремление к власти отдельных групп чиновников привели к выступлению ГКЧП, развалу СССР.

В новых условиях проводилась, возглавляемая Б. Н. Ельциным реформа по либерализации цен, постепенному сворачиванию социальных завоеваний трудящихся, грабительская приватизация и разграбление ресурсов страны, не говоря уже об отсутствии

глубокого анализа происходивших в стране процессов и разработки научно обоснованных прогнозов и вариантов развития страны и обеспечения необходимых условий. К несчастью для России, в поле зрения реформаторов, не владевших методами системного подхода и научной методологии, но обладавших властью, оказалось всего лишь одно из направлений западной экономической мысли — монетаризм. Социальная слепота, некомпетентность и эгоизм власть предержащих ослабили государство, превратили в профанацию определенную в Конституции его социальную направленность, а само государство — в средство обеспечения интересов «элиты» и чиновничества. В управление организациями вернулись феодально-крепостнические методы, резко упал морально-нравственный потенциал хозяев, руководителей, всего населения.

Современные концепции и подходы менеджмента, по-видимому, неизвестны руководству страны, отсутствие целей развития общества, государства и экономики превращает управление страной в бесцельное. Предпринимаемые шаги по реформированию системы управления, дальнейшей либерализации экономики не имеют ориентации на удовлетворение интересов общества (а именно удовлетворение потребностей общества должно быть генеральной целью государства, а развитие экономики — средством ее достижения), отличаются бессистемностью и непродуманностью.

#### **4.2. Необходимость совершенствования организации управления в России**

Одно из основных положений марксистской экономической теории об общественной собственности на средства производства служило базой управления экономикой в социалистическом обществе. Выделялись следующие принципы экономической теории:

- государственная монополизация производства;
- опора хозяйственного комплекса на внутренние экономические связи и независимость от внешних;
- направленность производства на народнохозяйственную эффективность;
- планирование как основной способ регулирования производства.

Для практического применения наука управления занималась теоретическим обоснованием следующих направлений:

- полная централизация управления производством в масштабах страны;
- государственное управление непосредственно предприятиями, а не только отраслями;
- централизованное распределение и контроль за межхозяйственными связями.

В период перевода экономики России на рыночную основу потребовались принципиальные изменения всей организации управления. Сформировались новые принципы управления:

- переход государства на управление лишь общими правилами предпринимательской деятельности — децентрализация. Для осуществления такого управления действуют все три ветви власти: представительная — формирует законодательство; исполнительная (на некоторых уровнях муниципальная) — регулирует лицензирование, госзаказ и конкурс; судебная — разрешает споры между предприятиями, а также предприятиями и органами государственной власти;

- смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую;
- сочетание договорного, рыночного (диспозитивного) и административного (императивного) порядка управления предприятиями, основанными на государственной форме собственности;

- создание и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур, органично взаимодействующих с обществом

на уровне удовлетворения его потребностей и извлечения прибыли, а также регулирования внутренних вопросов, социальные взаимосвязи внутри коллектива;

– ограничение монополий и развитие конкуренции — состязательности хозяйствующих субъектов, когда их деятельность эффективно ограничивает возможность каждого односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров (Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» в редакции от 2 января 2000 г.).

#### **4.2.1. Старая и новая парадигма управления в России**

Революционный поворот в социально-экономическом устройстве нашей страны — от административно-командной системы управления экономикой к экономике рыночно-предпринимательской — приводит с необходимостью к новой парадигме управления. Сравнение старой и новой парадигм управления в России приведены в следующей [табл. 4.1](#).

*Таблица 4.1*

**Сравнение старой и новой парадигм управления в России**

Основные положения старой парадигмы	Основные положения новой рыночной парадигмы
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление производственно-хозяйственной деятельностью организаций	3. Управление деятельностью организаций государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность организаций, жёсткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем

Децентрализация управления российской экономики не означает полного отказа от государственного регулирования. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя законодательство, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, формы защиты конкуренции, методы контроля рационального использования природных ресурсов, обеспечивая социальную защиту работников и граждан, и т. д.

Полицентрическая система хозяйствования упрощает систему управления народным хозяйством страны в целом, возлагая решение сложных задач на регионы.

Управление организациями государственного сектора на основе сочетания административных и рыночных методов предполагает использование административно-управленческих (командных) методов, отдавая предпочтение экономическим и социально-психологическим. Применение той или иной группы методов зависит от статуса организации в хозяйственной системе страны.

Самоуправление — это автономное функционирование организации, правомочное принятие ею решений, как по внутренним, так и внешним вопросам (открытая система), включение работников в технологию управления деятельностью организации. Социально ориентированная система организации предполагает, с одной стороны, ориентацию ее на потребителя, на удовлетворение потребностей общества, с другой — на решение социальных проблем трудового коллектива.

#### **4.2.2. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой**

Несмотря на сложности и негативные явления, Россия в настоящее время имеет все условия для становления и развития социально ориентированной экономики. Создание современной рыночной инфраструктуры, конкурентной рыночной среды и благоприятных условий для предпринимательской деятельности не может быть быстрым, но эти цели должны быть ясными, предсказуемыми и приемлемыми для общества. Динамика указанных изменений главным образом обуславливает качество формирующегося в России менеджмента.

В цивилизованном государстве бизнес и политика находятся в состоянии непрерывного диалога, согласования позиций, тенденций, проектов и действий. Однако формы согласования разные: в США есть узаконенные институты лоббизма; во Франции эти проблемы решаются на регулярных совещаниях крупнейших бизнесменов и политических институтов; в Германии и ряде других развитых стран такое согласование происходит в элитных клубных структурах неформального или полуформального характера.

В России формальные институты согласования проблем, возникающих между бизнесом и государством, ещё не выстроены. Отсюда большая, чем в других странах, роль неформального, т. е. «закулисного» согласования позиций и интересов. Другая проблема России в том, что она находится в состоянии постоянной политической нестабильности. Для бизнеса это означает невозможность стратегического планирования, неуверенность в будущем и очень острое и болезненное внимание к политическим вопросам. Целая группа особенностей российского менеджмента связана с приоритетами в проблематике, направленностью внимания и усилий. Приоритеты определяются состоянием экономики, потребностями экономических преобразований, складывающимися условиями профессионализации управления, отношением к имеющемуся в развитых странах мира опыту эффективного менеджмента, противоречиями кризисного состояния современно-го производства в России.

Наиболее актуальными проблемами в России являются:

- проблемы управления государственной и муниципальной собственностью;
- антикризисное управление;
- управление занятостью;
- управление денежным обращением;
- управление конверсионными процессами;
- управление имеющимся производственным и научно-техническим потенциалом;
- сохранение человеческого капитала;
- обеспечение широкой социальной поддержки реформ.

Это далеко не полный перечень приоритетов в проблематике, в ранжировании которых проявляется специфика российского менеджмента и трудности его понимания.

На формирование и развитие отечественного менеджмента огромное влияние оказывают административно-территориальное устройство страны, природно-климатические условия, региональные особенности, стереотипы мышления у большинства населения, российский менталитет.

В системе современного менеджмента особое место принадлежит национальной культуре — специфической совокупности способов взаимодействия людей в данном обществе с окружающей их внешней и внутренней средой, что проявляется в творческом процессе создания и использования духовных и материальных ценностей. Для культуры россиянина характерна фетишизация власти в восточно-имперском смысле.

Важными особенностями отечественного менеджмента выступают:

- образование и профессиональная подготовка менеджеров, её фундаментальность и научность;
- традиции технократического подхода к управлению;
- высокий научно-технический и интеллектуальный потенциал;
- опыт государственного регулирования экономики;
- коммуникабельность людей;
- опыт освоения высоких и критических технологий;
- склонность к спонсорству и благотворительности.

#### **4.2.3. Разработка концепции российского менеджмента**

Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит:

– во-первых, от уровня развития товарного производства. Менеджмент как форма управления присуща товарному производству. Наличие в Российской Федерации переходной к рынку экономики означает в то же время и процесс формирования менеджмента;

– во-вторых, от уровня технического и технологического развития общества. Так, революция в системе управления, произошедшая в XIX – начале XX вв., была вызвана переходом от ремесленного к машинному производству. Изменилась система управления и при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям.

В современной литературе принято описывать несколько концепций российского менеджмента.

**Концепция копирования западной теории менеджмента.** Она не учитывает особенностей российского менталитета, т. е. России надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать её в управлении экономикой. Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несёт и большую опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории «монетаризма», концепций «шоковой терапии», ваучеризации и т. д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции.

**Концепция адаптации западной теории менеджмента.** Предполагает частичный учёт особенностей русской ментальности, т. е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема: какую из западных теорий менеджмента можно адаптировать. Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. При любом выборе существует риск использовать такую теорию, которая учитывает специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей.

В России конца 1980-х гг. опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого, в систему национального менеджмента придётся вносить поправки для борьбы с опозданиями, «несунами», вводить новые методы повышения качества. Таким образом, адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

**Концепция создания российской теории менеджмента.** Исходит из полного учёта особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Поэтому российский менеджмент должен иметь своё специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российской ментальности.

### 4.3. Специфика менеджмента в России

Национальной модели или концепции управления в России не существует. Менеджмент в России представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей управления.

*Причины отсутствия модели и концепции в области менеджмента:*

- короткий период существования рыночных отношений в нашей стране по сравнению с зарубежными государствами;
- российские руководители в большинстве своём не обладают знаниями, соответствующими международным требованиям и рыночным условиям;
- функционирование предприятий на откатах;
- криминализация наиболее доходных сфер деятельности;
- высокие налоги на деятельность физических и юридических лиц;
- многонациональность страны, размеры её территории и различия в законодательстве территориальных органов власти усложняют работу организаций, в результате чего их развитие и расширение сравнимо по сложности и затратам с организацией филиалов за границей.

*Характерные особенности управления:*

- неуважение к собственным законам и их несоблюдение;
- отношение к государству как к органу, который несёт всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан им постоянной поддержкой;
- незащищённость отношений собственности со стороны законодательства;
- ориентация на получение краткосрочных выгод, а не на долгосрочное функционирование ввиду нестабильности экономики.

#### **Основные группы российских руководителей**

1. *Выходцы из советских руководящих структур* (партии, комсомола). В большинстве своём это люди, не имеющие экономического образования и работающие на основе старых диктаторских методов, опирающихся на принуждение. Работники для них — винтики, личность которых не имеет особого значения. Стимулирование деятельности работников осуществляется на основе взысканий и (или) постоянного запугивания. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчинённых. Ответственность за ошибки такие руководители перекладывают на подчинённых. В реальности проблемы заключаются в их низкой квалификации.

2. *«Новые русские».* Для этой категории руководителей главной целью является быстрое получение прибыли, при этом законности методов, используемых для этого, не придаётся особого значения. К подчинённым такие начальники относятся с пренебрежением и позволяют себе в обращении с ними откровенную грубость. Главный способ мотивации сотрудников — экономический (денежный). Данный способ управления позволяет получать колоссальные прибыли в краткосрочный период, но долгосрочное существование такого предприятия невозможно.



3. *Руководители «нового поколения»*. Им свойственен высокий уровень знаний и образования, на практике они применяют современные сведения в области управления независимо от того, относятся они к европейскому или азиатскому стилю управления, главное, что во главу угла у них ставятся человеческие отношения. Постепенно таких руководителей в России становится всё больше.

В России стиль управления предприятием зависит во многом и от региона, в котором он расположен, что обуславливается многонациональностью государства. Попытки российских менеджеров перенять некоторые приёмы и элементы японского менеджмента терпят неудачу, оказываются удачными лишь некоторые элементы американского менеджмента. Это можно объяснить двумя факторами:

- высокой приспособляемостью и гибкостью российского народа;
- развитием российского менеджмента в сторону индивидуализации.

Национальная модель или концепция управления в России ещё не сложилась. Необходимо рассмотреть характерные черты российских организаций:

- приверженность к действию. Эффективная организация сразу приступает к делу;
- близость к клиенту. Организация чутко прислушивается к запросам клиента и реагирует на его требования;
- самостоятельность и предприимчивость. В людях следует стимулировать проявление ответственности и инициативы;
- эффективность. Каждый работник организации стимулируется за проявление новаторства, служащего улучшению работы;
- выполнение работы, несмотря на изменения в системе ценностей. Люди, работающие в организации, разделяют общую систему ценностей и имеют в качестве мотивации цели коммерческой организации;
- выбор сферы деятельности. Организация должна уметь найти тот род деятельности, для которого она более всего пригодна, и заняться им;
- простота структуры, нераздутые штаты. Организация имеет простую структуру с небольшим числом иерархических уровней;
- сочетание жёсткости и мягкости. Реализация основных целей контролируется сверху, нижние иерархические уровни самостоятельны в действиях. Должен быть найден баланс между централизованным управлением и свободой действий на местах.

#### **4.3.1. Особенности российского менеджмента**

В мире постоянно происходит конвергенция в области менеджмента. Однако освоение знаний и моделей из других стран имеет определенные границы. Лимитирующим фактором являются социально-экономические и культурно-исторические условия каждой страны, поэтому опыт других стран необходимо творчески адаптировать к отечественным условиям. Существуют три уровня культуры в бизнесе:

- национальная культура;
- организационная культура — культура данной деловой организации;
- управленческая культура — стиль руководителя.

Особенности и различия национальных бизнес-культур и стилей поведения менеджеров привели к необходимости выделения национальных «моделей» менеджмента: американской, японской, европейской, российской и др. Российская модель менеджмента формировалась на основе изучения методов управления, применяемых в высокоэффективных производствах и экономиках США, Западной Европы и Японии. В России наука управления начала изучаться совсем недавно. Можно сказать, что менеджмент в нашей стране — наука новая и известная, в основном, по зарубежному опыту. Это связано с существовавшим долгое время командно-административным режимом. Эта политическая система

не позволяла развиваться личности в организации, потому что все управленческие решения принимались людьми выше — правительственными чиновниками. В связи с переходом России к рыночной экономике управленческая наука начала активно изучаться, стали появляться яркие менеджеры. Однако все они, в основном, опираются на зарубежный опыт, потому что собственной практической и теоретической базы не существует.

Если говорить о современной российской модели менеджмента, то можно сказать, что во многих организациях она стала значительно отличаться от прошлой. Если раньше её можно было охарактеризовать как центральную власть, подталкивающую к политике «закрытых дверей» и «вынужденному участию для выживания», то сейчас картина значительно изменилась. Современная российская модель управления позаимствовала многие черты у американской. Стали делегироваться полномочия и использоваться безвредная политика. У менеджеров проявилось реальное участие в целях организации и желание брать на себя ответственность за принятые решения.

#### **4.3.2. Мнения иностранцев о российском менеджменте**

После кризиса 1998 г. представление иностранцев о российском менеджменте несколько изменилось: то, что раньше считалось недостатком в «цивилизованном менеджменте», стало нашим преимуществом. Также указанный кризис повысил «нормальность» национального менеджмента — мы стали реалистами, научились считать деньги, экономить. Иностранцы признали наш профессионализм в области производства, сбыта, инженерии (особенно информационных технологий), высоких технологий. Среди преимуществ российского менеджмента выделены следующие характеристики:

- склонность к инновациям;
- вкус к риску, игре;
- выраженная предпринимательская жилка;
- амбициозность;
- самокритичность;
- отсутствие склонности к чиновничеству (имеется в виду то, что в оценке партнера или начальника российские менеджеры ориентируются на конкретные заслуги, а не на регалии и должность);
- интуитивность (русские — мастера прощупывания слабых мест контрагента и давления на них);
- склонность к бескорыстной помощи (даже малознакомым партнерам);
- любовь к обучению (ради продвижения по карьерной лестнице).

Также выделяют и недостатки российского менеджмента:

- уничижительное отношение к себе и своей стране;
- самодержавность;
- политизированность;
- транжирство и расточительность (после кризиса — меньше, однако в отношении ресурса времени нет никаких изменений, еще не успели усвоить, что «время — деньги»);
- эгоцентризм и алчность (менеджмент ориентирован на сиюминутный успех, на удачу за счет партнера);
- странная привязанность к своей должности (даже когда менеджер получает предложение о повышении);
- широкомасштабность (русские стремятся охватить всё и вся и как следствие — часто разбрасываются).

В качестве итога можно сказать, что, по мнению иностранных респондентов, в России лучше работать россиянам, так как иностранные менеджеры пока не могут справиться с российской действительностью.

### 4.3.3. *Отечественные исследования российского менеджмента*

Первое, что бросается в глаза при оценке мнений россиян о национальном менеджменте, — это то, что иностранцы абсолютно правы в выделении у нас такой черты, как самокритичность — уничижительность. Мы склонны думать о себе хуже, чем думают о нас. Главное, на что следует обратить внимание в российских проектах, — это региональный подход к исследованию особенностей. Россия — огромная, многонациональная страна, и управление предприятием на Северном Кавказе существенно отличается от управления предприятием в Москве. Выделяются следующие основные черты российского менеджмента:

- участие администраций регионов в формировании управления предприятиями;
- полуправовое регулирование деятельности (противоречия и разночтения в законах усугубляются отсутствием традиций уважать законы);
- использование силовых методов;
- сила неформальных отношений и круговая порука;
- повышенная склонность к риску и излишняя диверсификация деятельности;
- отсутствие склонности к кропотливой и регулярной работе, т. е. чередование бурной деятельности и последующего длительного покоя — «запойные» методы работы;
- склонность к масштабным, уникальным проектам с привлечением огромного числа материальных и людских ресурсов;
- противоречивость;
- стремление к контролю за всем циклом бизнеса;
- стремление избежать практики делегирования полномочий высшего звена низшему;
- распространение ценности работы как способа общения при одновременном безразличии к ценностям индивидуальной карьеры;
- создание «команд» и централизация управленческих функций — клановый подход к ведению бизнеса и т. д.

Многие исследователи отмечают то, что россияне вовсе не такие коллективисты, как принято считать, хотя при этом власть в организациях построена по принципу «виноградной грозди», т. е. для российских организаций характерна кластерная структура.

Вот далеко не полный список особенностей, характеризующих менеджмент, сложившийся в данный момент в России. Можно заметить, что российские исследователи иначе смотрят на проблемы российского менеджмента, чем зарубежные. Перечисленные характеристики дают только несколько штрихов к общей картине, но знание этих мелочей поможет правильно организовать работу на российском рынке.

В настоящее время для России актуальна проблема осознания сильных сторон собственной ментальности и формирования на ее основе новых исполнителей и специалистов, способных осуществлять управление, адекватное новым реалиям развития страны. В этих условиях зарубежный опыт интересен для России по двум причинам: во-первых, с точки зрения применения приемов, методов, концепций управления с учетом их адаптации к национальным особенностям; во-вторых, с позиций осмысления управленческой психологии, мотивационной базы, особенностей принятия решений для более эффективного взаимодействия и развития сотрудничества с другими государствами в условиях глобализации экономики.

Курсы менеджмента прочно вошли в российские учебные программы, а должности менеджеров появились почти повсеместно. Западные консультанты также приложили немало усилий для просвещения России в этой области. Усилия эти, однако, не дали немедленных результатов. Напротив, общий уровень производительности и качества в промышленности России в 1990-х гг. прошлого столетия упал настолько, что термины

«кризисный» и «катастрофический» стали почти привычными в его описании. Это привело к появлению специальности «Антикризисное управление». Этому можно назвать немало причин:

- нестабильность национальной экономики;
- непредсказуемая смена правил игры на федеральном уровне;
- политическая нестабильность;
- неразвитость инфраструктуры;
- неопределенность правового поля.

Одной из главных причин является невозможность прямого перенесения зарубежных методов и приемов управления на российскую почву. Менеджмент приживается на чужой почве труднее, чем технологии. Поэтому многие зарубежные программы культурно-управленческих обменов специально оговаривают, что принимающие российских практикантов западные фирмы проводят подготовку в области менеджмента, но не знакомят с конкретными технологиями и продуктами (не хотят делиться знаниями и опытом).

## Раздел III. ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Глава 5. Организация как объект управления

#### **5.1. Классификация организаций**

Организация рассматривается как совокупность людей, структур, объединенных для достижения какой-либо цели. Организации создаются для удовлетворения самых разных потребностей общества, отсюда и разнообразие организаций. Классификация организации важна по трем причинам:

- 1) нахождение сходных организаций по каким-либо параметрам позволяет создать минимум методик для их анализа и совершенствования;
- 2) возможность установления количественных пропорций для создания соответствующей инфраструктуры, а именно подготовки кадров, контрольных служб и т. д.;
- 3) принадлежность организации к определенной группе показывает отношение к различным льготам, в том числе налоговым.

Организации можно представить в виде большого набора правовых форм и организационных структур. Организации могут быть десяти видов:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и небюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные.

Кроме того, различают организации:

- 1) по отраслевой принадлежности:
  - промышленные;
  - сельскохозяйственные;
  - транспортные;
  - торговые и др.;
- 2) по самостоятельности принятия решений:
  - головные, или материнские;
  - дочерние;
  - зависимые.

Статус правительственной организации дается официальными органами власти. На правительственные организации распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. К неправительственным организациям относятся все остальные, не имеющие такого статуса.

Коммерческие организации строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей. У некоммерческих организаций основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие организации.

Бюджетные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов. Небюджетные организации сами ищут источники финансирования.

Общественные организации строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов общества (во внутренней среде). Хозяйственные организации существуют для удовлетворения потребностей и интересов всего общества и поэтому концентрируются на внешней для организации среде.

Формальные организации — это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т. д., которые выступают как юридические или неюридические лица. Неформальные организации — это незарегистрированные в государственном органе организации в силу своей малочисленности или в силу других причин. К неформальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, спорта, быта и др. и имеющие лидера, а также не ведущих финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли. Роль неформальных организаций в обществе очень велика. В них люди в большей мере могут реализовать свои потребности и интересы, чем в формальной организации. Основные причины вступления в неформальную организацию — это помощь и защита коллег, доступ к неформальным каналам информации (слухам, сплетням), возможность использовать различные варианты поведения и отношений.

Большие организации делятся на две части: управленческую и предпринимательскую. При этом каждая часть является юридическим лицом. Управленческая часть оформляется в форме учреждения и сосредотачивает у себя стратегические, управленческие и маркетинговые функции. Предпринимательская часть в форме акционерных обществ, товариществ и других образований концентрирует обслуживающие и производственные функции. По этому принципу строятся все корпорации и холдинги. Кроме организационных преимуществ, такое разделение уменьшает налогообложение всей организации, так как учреждение не является коммерческой организацией.

К разновидности коммерческих и некоммерческих организаций относятся деловые организации, представленные на [рис. 5.1](#).



Рис. 5.1. Типы деловых организаций

Целевой установкой таких организаций является коммерческая идея, в основе которой лежит способ получения прибыли. Они создаются отдельными предпринимателями, коллективами или социальными институтами, а именно государством, местной властью, акционерными обществами и т. д.

Деловые организации могут быть государственными, муниципальными, частными. Каждый член такой организации получает доход в виде заработной платы и других выплат. Внутреннее регулирование деятельности в рамках организации осуществляется с помощью административно-управленческого аппарата.

### 5.1.1. Организационно-правовые формы организаций

Организационные формы классифицируются по двум типам:

1) единичные организационные формы, в которых среди учредителей — не более одного юридического лица. Например, небольшие строительные фирмы, мастерские и т. д.;

2) объединения на основе либо принципа кооперации, либо принципа концентрации.

Юридическим лицом признается организация, которая:

– зарегистрирована в установленном порядке;

– имеет расчетный счет в банке;

– имеет в собственности, в хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;

– отвечает по своим обязательствам этим имуществом;

– может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;

– может выполнять возложенные на неё обязательства;

– имеет самостоятельный баланс или смету;

– может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Согласно ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации, организационно-правовые формы выглядят следующим образом (см. [рис. 5.2](#) и [табл. 5.1](#)).

Таблица 5.1

#### Типология организационно-правовых форм

1. Ассоциация	11. Кооператив	21. Синдикат
2. Банк	12. Корпорация	22. Тендер
3. Биржа	13. Кондоминиум	23. Товарищество
4. Венчур	14. Консорциум	24. Траст
5. Джеббер	15. Концерн	25. Трест
6. Картель	16. Концессия	26. Финансово-промышленная группа (ФПГ)
7. Комбинат	17. Общество	27. Фирма
8. Компания	18. Объединение	28. Фонд
9. Конгломерат	19. Предприятие	29. Франчайз
10. Кооператив	20. Пул	30. Холдинг

*Венчур* — это рисковые предприятия, занимающиеся научно-исследовательскими и инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений (инноваций), в том числе по заказам крупных фирм и государства.

*Пул* — форма монополистического объединения, носящего обычно временный характер. Пулы бывают торговые, банковские, биржевые, патентные и др. В них устанавливаются правила распределения расходов и прибыли, которые поступают сначала в общий фонд, а затем распределяются в заранее установленной пропорции.

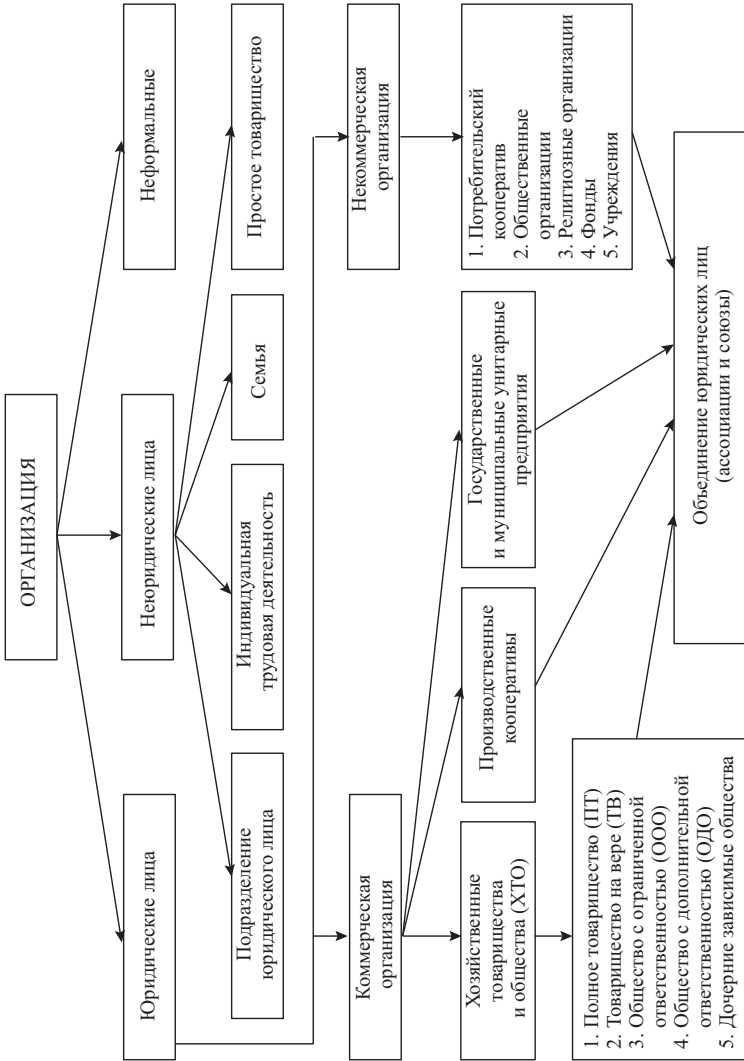


Рис. 5.2. Организационно-правовые формы организаций



*Джоббер* — фирма, скупающая отдельные крупные партии товаров для быстрой перепродажи.

*Франчайзинг* — тип организации бизнеса, предполагающий создание широкой сети однородных предприятий. Она имеет торговую марку, объединяющую многих предпринимателей, которые соблюдают одинаковые условия, стиль, методы и формы продаж товаров или оказания услуг. Наиболее важное условие франшизы — единые цены, которые устанавливаются и регулируются централизованно. Во франшизе обязательно присутствуют две стороны: франчайзер и франчайзи. Франчайзер — это организатор дела, владелец генеральной лицензии, а франчайзи — это предприниматель, менеджер.

Кроме перечисленных 30 организационных форм имеются также следующие три основных типа фирм по функциональному назначению:

1) факторинговые (фактор-фирмы) фирмы. Обычно фактор-фирма является дочерней или зависимой фирмой какого-либо банка. Основная технология факторинга: фактор-фирма покупает у своих клиентов неоплаченные их контрагентами счета; в течение двух-трех дней она оплачивает от 70 до 90 % требований. Оставшиеся 10 – 30 % клиент получает после оплаты счетов фактор-фирме контрагентами (с процентами);

2) инжиниринговые фирмы. Инжиниринг — это предоставление услуг клиенту при строительстве промышленных и других объектов. Цикл инжиниринга состоит из пяти этапов:

- определение целесообразности проекта;
- корректировка проекта относительно местности (привязка);
- подготовка торгов на инженерно-строительные работы;
- помощь в подготовке персонала;
- наблюдение и консультации после сдачи объекта во время его эксплуатации.

По роду деятельности можно выделить инжиниринговые фирмы:

- инженерно-строительные;
- инженерно-исследовательские;
- инженерно-консультационные;
- консалтинговые;

3) лизинговые фирмы. Обычно представляют интересы банковских структур. *Лизинг* — это операции по аренде имущества на срок свыше одного года. Договор аренды (лизинга) определяется как контракт между арендодателем и арендатором относительно найма последнего определенного имущества, предоставленного производителем или поставщиком такого имущества. Арендодатель сохраняет за собой право собственности на это имущество.

## **5.2. Внутренняя и внешняя среда организации**

### ***Внутренняя среда организации***

Самое общее представление о внутренней среде организации дает ознакомление с целевым назначением организации, нормативной основой, ресурсами, историей создания и развития и т. д. С точки зрения управления, интерес представляют принципы, процессы, разделение труда, распределение ролей, система внутренних социальных и экономических связей и отношений, отражающих ее организационно-управленческую культуру. Главные факторы внутренней среды организации, прямо или косвенно воздействующие на осуществление общего и функционального управления, — это цели, структура, задачи, технология, люди (трудовые ресурсы).

Важным фактором внутренней среды является структура организации. Под структурой организации понимают количество, состав ее подразделений, ступеней управления

в единой взаимосвязанной системе, обеспечивающей наиболее эффективное достижение цели (целей) организации. Успешному функционированию элементов структуры организации способствует специализированное разделение труда.

Следующим внутренним фактором являются задачи управления как предписанные работы или часть работы (операции, процедуры), которые должны быть выполнены заранее установленным способом и в установленные сроки. Задачи управления являются элементами, составляющими должность. В соответствии со структурой организации, они рассматриваются как часть необходимого вклада в достижение цели организации.

Технология производства еще один важный фактор внутренней среды. В данном случае под технологией следует понимать сочетание средств организации для превращения исходного сырья в искомую продукцию или услуги. Технология предполагает совокупность оборудования, инфраструктуры, инструмента, квалифицированных навыков работников с тем, чтобы осуществить желаемые преобразования в материалах, информации или в людях.

Люди, работники (трудовые ресурсы) — наиболее значимый фактор внутренней среды. Цели организации достигаются через труд людей. Успешная деятельность людей, в свою очередь, связана с множеством факторов. Среди них потребности, взгляды, притязания, умственные и физические способности и т. д. Структура внутренней среды организации представлена на [рис. 5.3](#).

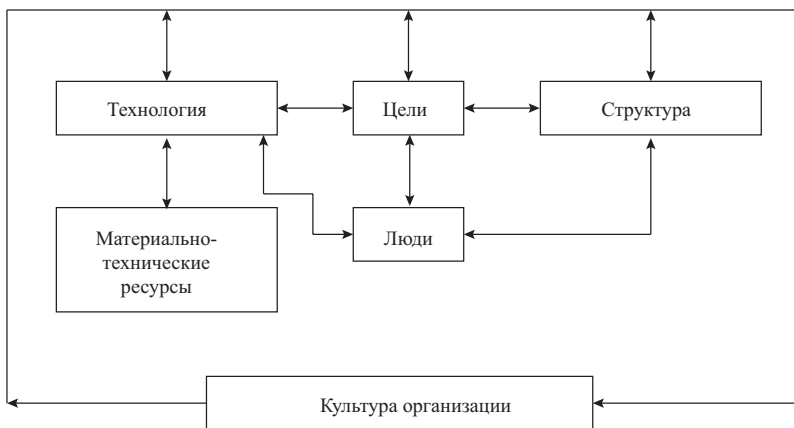


Рис. 5.3. Внутренняя среда организации

### ***Внешняя среда организации***

Организация как открытая система, чтобы выжить в условиях рынка, должна приспособиться к факторам внешней среды. К внешней среде относятся следующие факторы: поставщики, покупатели (или клиенты), конкуренты, партнеры по бизнесу, законы и государственные структуры, экономические факторы, профсоюзы, трудовые ресурсы, культура, мораль, традиции, политические и международные факторы.

Внешнюю среду в менеджменте разделяют на деловую среду, к которой причисляют факторы прямого влияния на организацию, и фоновую среду, которая охватывает факторы косвенного влияния. Все факторы функционируют во взаимосвязи и взаимодейст-

вии. Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью. Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация должна реагировать, а также их вариативностью. Факторы внешней среды характеризуются многими категориями данных, которые принимаются во внимание при выработке управленческих решений.

Подвижность характеризуется скоростью, с которой происходят изменения факторов окружающей среды. Наибольшие изменения происходят в отраслях, ориентированных на научно-технический прогресс. Неопределенность внешней среды объясняется недостаточностью информации о факторах и зачастую ее низкой достоверностью. Чем неопределеннее данные, характеризующие факторы внешней среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

К основным факторам деловой сферы внешней среды относятся поставщики, покупатели, конкуренты, партнеры по бизнесу, государство с его законами и учреждениями. Все эти факторы оказывают прямое (непосредственное) воздействие на организации. Организации, производящие продукцию, зависят от равномерности поставки материалов. Нарушение поставки приводит к сбою выпуска продукции, снабжения рынка, получения прибыли, удовлетворения потребностей покупателя. В конечном итоге от этого выигрывает конкурент. Для нормального функционирования организации нужны не только поставщики материалов, но и участие партнеров по бизнесу — банков, акционеров, частных лиц. Надежное финансовое состояние, инвестиции — важные условия выживания организаций в конкурентной среде. Организация функционирует в сложной системе юридических норм. Законы и государственные учреждения определяют правовой статус и регулирование экономики. Организации обязаны выполнять не только требования законов, но и государственных учреждений, которые следят за их исполнением. Бизнес невозможен без потребителя. Потребитель диктует, какие товары и услуги ему необходимы и по какой цене, что определяет конечные результаты деятельности организации. Во многих случаях необходимым рынку продукт или услугу определяет конкурент. Речь идет о совершенствовании продукции, введении новаций с тем, чтобы обойти конкурента. Недооценка нововведений оборачивается для организации большими потерями прибыли, снижением имиджа.

Внешняя фоновая среда характеризуется факторами косвенного влияния на организацию. Среди них назовем основные: технология, состояние экономики, социокультурный фактор, политический фактор. Технология является не только внешним, но и внутренним фактором. Обновление существующих и внедрение принципиально новых технологий оказывает мощное воздействие на эффективность организации, на ее конкурентоспособность, выживаемость в условиях рыночной экономики. На организацию косвенно воздействует состояние экономики и изменения, происходящие в ней. Такие экономические явления как инфляция, спады производства, налоги, колебания курса валюты, заметно затрагивают интересы организаций. Так, например, снижение налогов увеличивает массу денег у населения, тем самым способствуя развитию бизнеса. Любая организация подвергается воздействию социокультурного фактора, к которому относят традиции, стереотипы поведения людей, приверженность определенной торговой марке или, наоборот, отрицательное отношение к какому-либо товару, и т. д. Социокультурный фактор в России ввиду ее масштабов, многонациональности, расслоения населения на бедных и богатых является весьма актуальным. Политический фактор играет важную роль в деятельности организации. Он тесно связан с социокультурным фактором и международным окружением. Политический фактор во многом определяет обстановку, в которой функционирует организация (практические действия административных, законодательных и судебных органов, защищающих права граждан, бизнес, частную собственность; структура и соотношение интересов в обществе).

Если организация ведет дела за пределами внутреннего рынка, ей необходимо считаться с особенностями внешней среды страны, где она организовала свой бизнес. В среде международного бизнеса выделяются такие факторы как культура, экономика, законодательство, государственное регулирование и политическая обстановка. Все они должны учитываться в деятельности организаций, работающих в международной среде. Перечисленные факторы определяют инфраструктуру менеджмента. Структура внешней и внутренней среды организации представлена на [рис. 5.4](#).

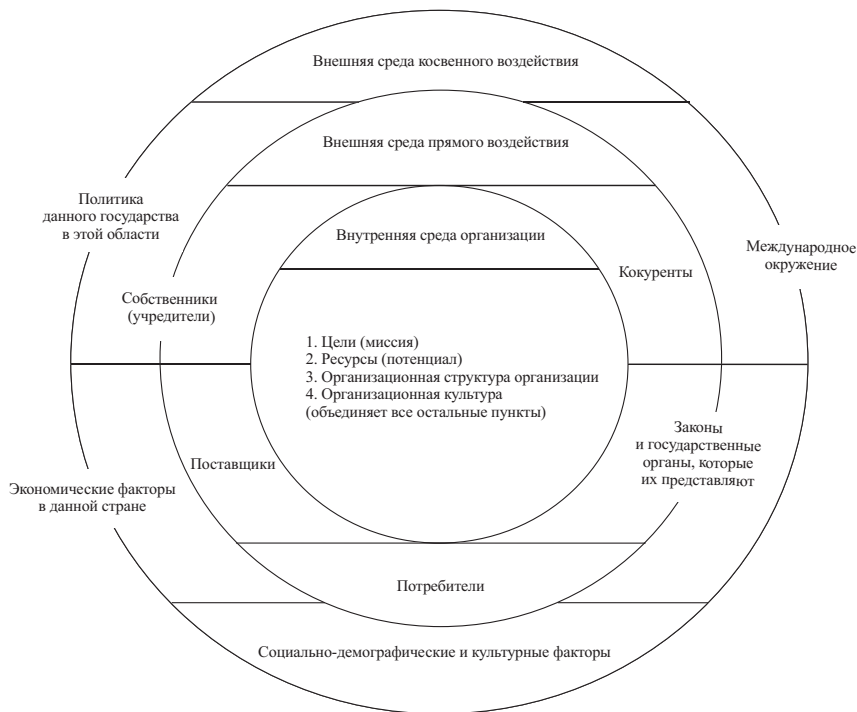


Рис. 5.4. Структура внешней и внутренней среды организации

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, возникающих во внешней и внутренней среды организации. Проблемы бывают трех видов:

- типовые;
- нетиповые;
- нерешаемые в настоящее время.

Типовые проблемы могут быть сравнительно просто решены с помощью обычных технологий разработки и реализации управленческих решений. Для решения нетиповых проблем требуются специальные технологии разработки управленческих решений. Третий вид проблем не под силу не только руководителям, но и специалистам.

Набор таких проблем характеризует любую современную организацию, как один из самых сложных объектов для изучения и познания.

### 5.3. Подходы к рассмотрению организации

Особые приемы, используемые наукой управления при рассмотрении организации и ее структуры, получили название подходов.

*Системный подход* позволяет рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, т. е. систему, которая сама является элементом системы более высокого порядка (надсистемы). Такой подход позволяет учесть взаимосвязь организации с внешней средой (надсистемой). Суть приема наглядно демонстрирует модель, известная под названием «черный ящик». Она доказывает, что любая реальная организация не может существовать без активного взаимодействия с внешней средой, и потому должна рассматриваться как открытая система. Из факта признания открытости системы вытекают два важных следствия:

- цель функционирования любой организации следует искать не внутри нее, а за ее пределами, во внешней среде. Если руководитель организации считает, что его цель — получение максимальной прибыли, то его путь заканчивается тупиком, потому что и цена, и количество, и издержки на каждый данный момент ограничены. Истинная цель организации состоит в наилучшем удовлетворении конкретных потребностей общества. Чем лучше организации это удастся, тем активнее покупатель «голосует долларом» и тем больше будет прибыль. При таком подходе развитие, а значит и возможный успех, не имеют границ;

- с изменением потребностей общества должна меняться организация. Если этого не происходит, то система более высокого порядка, элементом которой является организация, включает механизм отторжения, получивший в экономике название банкротства. Происходит освобождение подсистемы от ненужного элемента.

С учетом рассмотренных положений, вводится понятие жизненного цикла организации — это период с момента зарождения организации до её гибели. Все организации делятся на временные и постоянные. Временные имеют только один жизненный цикл, постоянные — несколько. Какой будет реальная организация — временной или постоянной, зависит от цели ее создания и от качества управления. Таким образом, системный подход объясняет необходимость изменений организаций, объективность возможного банкротства, важность использования термина «социальная ответственность».

*Процессный подход* позволяет анализировать различные процессы, протекающие внутри организации. Суть приема заключается в том, что любой процесс рассматривается не как разовый акт, а как ряд логически связанных действий, протекающих во времени. Это позволяет выделять внутри процесса части и анализировать их с позиции цели и вклада в общий результат. Такой прием дает возможность «прописать» идеальный процесс, сравнить с ним практику и выявить отклонения, требующие особо внимательного отношения со стороны руководителя.

*Ситуационный подход* применяется при анализе управленческих проблем, внутри которых выделяются ситуационные переменные, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих наиболее активное влияние на действия руководителя. Такой прием позволяет лучше понять, какие действия руководителя желательны в рамках данной конкретной ситуации. Ситуационный подход позволяет более результативно применять отдельные положения науки к практике, именно его использование помогает готовить будущих руководителей, применяя метод рассмотрения конкретных ситуаций.

*Стратегический подход* сформировался в 1970-е гг. в условиях нарастающей подвижности внешней среды организации. Его развитие привело к разработке теории стратегического планирования и управления. Появление этих концепций предоставило практикам новые инструменты для осуществления изменений компаний с целью обеспечения гарантированного роста рентабельности.

*Социокультурный подход* требует учитывать природу человека и сознательно формировать общие ценности (организационную культуру). Согласно социокультурному подходу, осуществляя изменения, мало контролировать «жесткие» составляющие организации, надо уметь опознавать и сознательно изменять ее «мягкие» компоненты.

Множественность позиций исследователей, работающих в области менеджмента, и возникающая периодически необходимость их синтеза содействовали пересмотру парадигм управления. Осмысление реалий последних десятилетий показывает, что такой процесс будет продолжаться из-за изменения: состава организаций, используемых развитым обществом; обязанностей работников; роли информации в организации. Информация пронизывает всю организацию, обеспечивая ее жизнь, поэтому изменение технологических возможностей работы с информацией вызывает изменения в устройстве организации. Таким образом, выбор организационной структуры является одним из важнейших вопросов управления, поскольку от него зависят характеристики системы управления.

## **Глава 6. Организация как система управления**

### **6.1. Основные понятия и подходы исследования систем**

Основные понятия и подходы исследования систем тесным образом связаны с теорией систем, которая была разработана Людвигом фон Бергаланфи в 1930-е гг. Применение теории систем в управлении в конце 1950-х гг. явилось важнейшим вкладом в теорию управления и во многом связано с именем одного из выдающихся теоретиков в области управления, профессора Нью-Йоркского университета Питера Друкера. Теория систем в менеджменте соприкасается с анализом, проектированием и функционированием самостоятельных хозяйственных подразделений, которые представляют собой сложные системы.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Поскольку люди тоже являются компонентами организаций (социальные компоненты) наряду с техникой, все организации являются социотехническими системами. Существуют два основных типа систем:

*закрытая* система:

- имеет жесткие фиксированные границы;
- ее действия относительно независимы от окружающей среды;

*открытая* система:

- характеризуется взаимодействием с внешней средой;
- не является самообеспечивающейся, зависит от ресурсов, поступающих извне;
- границы системы проницаемы, идет постоянный обмен с внешней средой;
- имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Составляющие сложных систем, таких как организация, называются подсистемами. В организации подсистемами могут быть цехи, отделы, уровни управления и т. д.

Социально-экономические системы классифицируются по ряду признаков, которые представлены на [рис. 6.1](#).

С понятием «система» связана широта исследования при анализе и синтезе управления организаций, включающего три подхода: аспектный, комплексный, системный и ситуационный.

*Аспектный* подход довольствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе и синтезе систем. *Комплексный* подход требует составления приоритетов

ключевых элементов и учета наиболее важных элементов (т. е. составления рейтингов). Для получения полного знания о системе необходимо рассматривать ее с разных сторон в разных средах. Адекватное познание системы требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы.

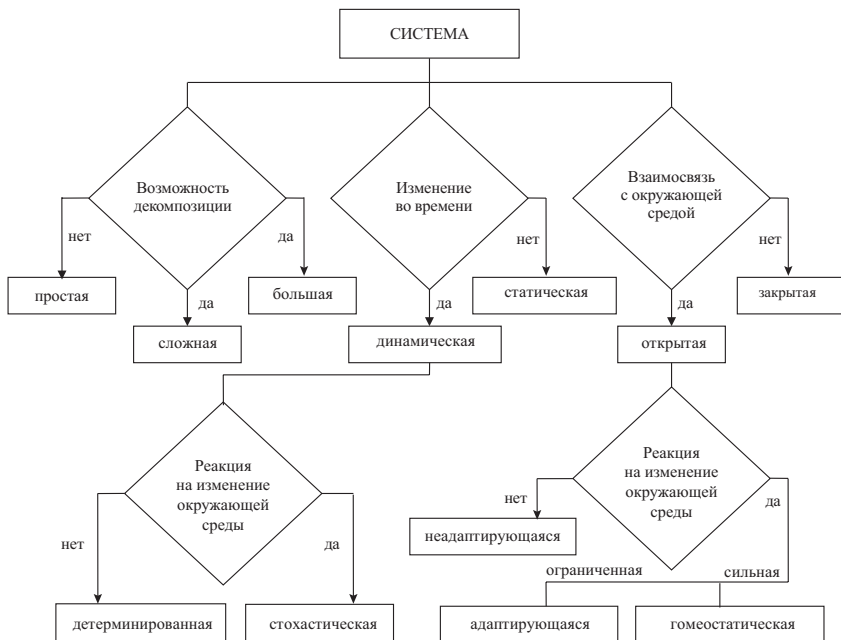


Рис. 6.1. Признаки классификации систем

*Системный* подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений. Он требует наибольших затрат ресурсов и времени. Этот подход обеспечивает изучение сторон, свойств, частей, характеристик предмета исследования в рамках целостной системы. С позиций данного подхода характерен взгляд на организацию и управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, обладающее множеством связей с внутренним и внешним окружением организации. Принципиальные отличия системного подхода от «одномерных» учений состоит в том, что он:

- исходит из многомерности организации управления;
- обеспечивает учет в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование;
- предполагает наличие так называемого системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей.

Сущность системного подхода трактуется разными учеными по-разному.

1. Системный подход — это средство анализа для одновременного выявления большого количества процессов и компонентов, а также взаимосвязей, окружающих данную систему.

2. Системный подход дает возможность удерживать целое, когда анализируются его части.

3. Системный подход необходимо рассматривать как некоторое мировоззрение, направленное на преодоление сложностей окружающего нас мира. Это способ мышления по отношению к организации и управлению.

4. Системный подход обязывает к определенной дисциплине мышления.

5. Системный подход включает две противоположные части — системный анализ и системный синтез (проектирование).

Графическая схема системного подхода, представленная на рис. 6.2, значительно облегчает процесс системного анализа. Для практиков рекомендуется проводить изучение системы по отдельности в каждом из следующих её состояний:

– статика — т. е. в её предметном бытии. Изучение системы в статике распадается на два направления анализа: компонентный и структурный, т. е. выяснение, из каких компонентов состоит данная система и каково их структурное взаиморасположение, каковы взаимосвязи компонентов;

– динамика — т. е. в её действительном существовании. Изучение системы в динамике также разделяется на два направления: анализ внутреннего функционирования, анализ внешнего функционирования системы;

– развитие — т. е. в её историческом аспекте. Изучение системы в развитии также можно представить в виде двух направлений исследования: генетический анализ, прогностический анализ.

Как показывает практика, предложенный алгоритм исследований очень продуктивен, так как оптимально организует и направляет весь ход исследования.

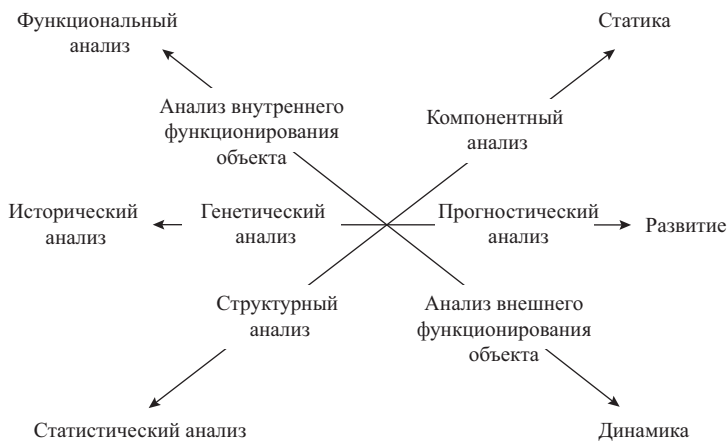


Рис. 6.2. Графическая схема системного подхода

Среди «синтетических» учений об управлении заметное место занимает *ситуационный* подход. Широкую популярность идеи «ситуационного подхода» завоевали на рубеже 70-х гг. XX в. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация.

*Ситуация* — это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на управление в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается



ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Согласно методологии ситуационного подхода руководитель должен:

- быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;
- уметь предвидеть вероятные последствия — как положительные, так и отрицательные — от применения данной методики или концепции;
- правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее важными;
- уметь увязывать конкретные управленческие приемы с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

### 6.1.1. Принципы исследования систем

Основными принципами исследования систем являются специфические принципы социальных систем и принципы системного подхода. К принципам системного подхода относятся:

1) *принцип целостности*. Система исследуется как единый организм, с учетом проявления свойств, внутренних связей между элементами и внешних связей с другими системами и объектами;

2) *принцип декомпозиции (разъединения)*. В целях удобства анализа любая сложная система может быть представлена состоящей из отдельных частей, так называемых подсистем, которые, в свою очередь, могут быть разделены на их составные части, и так до тех пор, пока не дойдут до отдельных неделимых элементов. *Элементом* называется такая часть системы, которая в пределах данной задачи не требует дальнейшей детализации. При этом любая система должна рассматриваться как составная часть другой системы более высокого уровня, называемой надсистемой. Схема реализации принципа декомпозиции системы представлена на [рис. 6.3](#);

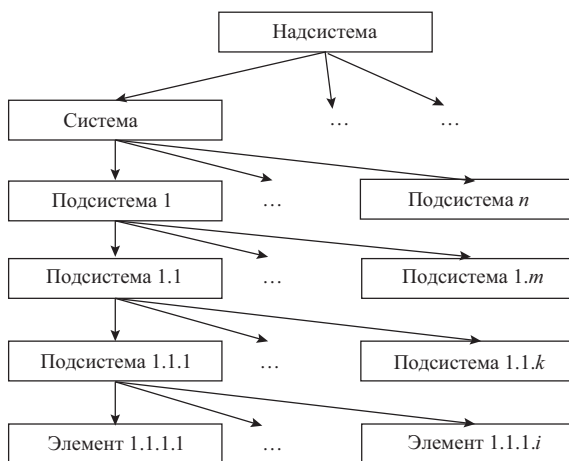


Рис. 6.3. Схема реализации принципа декомпозиции системы

3) *принцип иерархической упорядоченности (подчиненности)*. Иерархической структурой называется совокупность последовательно подчиненных звеньев системы. Равнозначные звенья такой структуры образуют уровень иерархии. Связи между звеньями одного уровня называются горизонтальными. Связи между звеньями различных уровней называются вертикальными. Прямые связи, идущие вниз, моделируют отношения руководства, власти. Обратные связи, идущие вверх, моделируют подчинение;

4) *принцип целевой направленности*. Цели функционирования отдельных объектов системы (локальные, частные цели) должны быть подчинены общей (глобальной) цели всей системы;

5) *принцип эмерджентности* (от англ. *emerge* — внезапно появляться, возникать). Отдельные разнородные элементы объединяются в систему для получения нового общесистемного качества, которым не обладает каждый из этих элементов. *Синергия* — это приращение энергии (понятие количественное); это количественное изменение потенциала объекта в положительную или отрицательную сторону. Существует простая формула, отражающая этот процесс:  $2 + 2 = \pm \Delta 5$ , т. е.  $2 + 2 = 3$  или  $5$ ;  $\pm \Delta$  — это и есть приращение. *Эмерджентность* — понятие качественное, возникающее неожиданно при синергии. Синергия действует только там, где есть человек, но не машины. Для природных и машинных объектов характерно явление резонанса, а не синергии. Различие природы и уровня проявления синергии и эмерджентности приведена на [рис. 6.4](#);



Рис. 6.4. Разная природа и уровни проявления синергии и эмерджентности

6) *принцип необходимого разнообразия*. Для успешного управления управляющий орган должен обладать не меньшим разнообразием, чем объект управления;

7) *принцип обратной связи*. Наличие обратной связи между взаимодействующими элементами системы есть необходимое условие управления. Если нет обратной связи, то объект неуправляем;

8) *принцип альтернативности*. Обязательность проработки нескольких вариантов возможных решений для достижения целей, стоящих перед системой;

9) *принцип историчности*. Текущее состояние системы может быть правильно понято лишь с учетом истории развития системы.

Перечисленные принципы относятся к общим принципам системного подхода, так как распространяются на системы любой природы: технические, биологические, социальные. В социальной системе, структура которой представлена на [рис. 6.5](#), главным действующим звеном является человек. Для неё большое значение имеет ряд специфических принципов:

1) *принцип неопределенности (непредсказуемости)*. Поведение социальной системы нельзя предсказать с высокой степенью точности из-за присутствия в ней человека (не соблюдается принцип целенаправленности);

2) *принцип самоорганизации (устойчивого равновесия)*. Социальные системы, предоставленные самим себе, стремятся к состоянию устойчивого равновесия с минимальными энергозатратами (к состоянию покоя, лени);

3) *принцип лидерства*. В качестве системообразующего фактора любой системы выступает ее ядро. Ядром социальной системы являются так называемые лидеры.



Рис. 6.5. Структура социальной системы

## 6.2. Система управления организацией

Система управления — это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. Схематичное представление системы управления организацией показано на [рис. 6.6](#).

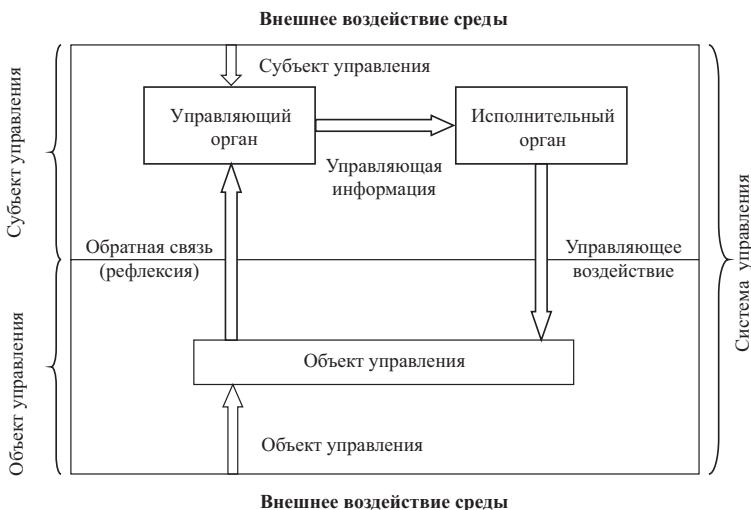


Рис. 6.6. Схематичное представление системы управления организацией

Структура элементов системы управления организации показана на [рис. 6.7](#).



Рис. 6.7. Структура элементов системы управления организации

Состояние элементов системы управления непосредственно отражается на успешности функционирования организации в целом. Совершенствование элементов зависит:

- от интуиции и профессиональной подготовки руководителя и специалистов;
- от выбранной методики и времени проведения.

Основная задача системы управления — это формирование профессиональной управленческой деятельности. Управленческая деятельность может рассматриваться как процесс и как явление. Как процесс, управленческая деятельность — это совокупность действий (выполнение функций, использование методов и другое), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление, управленческая деятельность — это объединение элементов (цели, программы, средства и др.) для реализации миссии организации на основании определенных правил и процедур.

Важное место в системе управления отводится системе организационных отношений. Элементы системы организационных отношений представлены на [рис. 6.8](#).

Узаконенные и общепринятые организационные отношения и процедуры перерастают в стандарты управленческой деятельности. Неизбежный процесс развития науки ведет к формализации многих процессов и явлений в системе управления организацией. Однако этот процесс затрудняется тем, что общественное сознание не принимает жесткую систему стандартов в управленческой деятельности, так как они снижают гибкость и быструю перестройку элементов системы управления. Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности. По мнению специалистов, она должна иметь следующие характеристики:

- небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом более квалифицированных людей;
- небольшое число уровней управления;
- структура, основанная на группах (командах) специалистов;
- характер и качество продукции, графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя.



Рис. 6.8. Элементы система организационных отношений

## Глава 7. Организационная структура управления

### 7.1. Основные понятия организационной структуры управления

Под *организационной структурой управления* понимают совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Организационную структуру управления обычно изображают в виде схемы. Если на схеме кроме управленческих структур отражены и структурные подразделения (цехи, участки), то такая схема представляет собой организационную структуру предприятия. В рамках организационной структуры управления осуществляется управленческий процесс, базирующийся на разделении и кооперации труда управленческих работников.

Схема структуры управления организацией состоит из трех ключевых элементов: звено, связь, уровень. *Звено* — графическое изображение подразделения, работника или выполняемой функции. *Связь* — графическое изображение траектории взаимодействия работников или подразделений. *Уровень* — это вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления или должностного лица. Различают верхний, средний и низший уровни управления.

Структуру управления обычно характеризуют с помощью таких понятий или характеристик как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации. *Сложность* структуры определяется числом отделов, бюро, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии. *Формализация* характеризует масштабы использования норм и правил регулирования поведения работников. *Централизация* характеризует распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а уровень централизации показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. *Координация* базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. В качестве такого механизма, например, может рассматриваться подход к разделению задач по иерархии

управления, дающий право любому менеджеру собирать необходимую информацию, анализировать ее и составлять скоординированный план действий.

Разделение труда в сфере управления происходило по двум направлениям: вертикали и горизонтали.

Исторически первым было разделение труда по *вертикали*. Оно происходит при переходе от ремесленной мастерской к мануфактуре. В результате возникают линейные полномочия, линейный руководитель и иерархия. Линейные полномочия строятся по принципу: «Я старше, ты младше — подчиняйся!» При этом работа по координации действий отделяется от самих действий. На структурных схемах такие полномочия отражаются сплошной линией. Линейный руководитель отвечает за все аспекты деятельности относительно обособленной структурной единицы. Он имеет право принятия окончательного решения, поэтому подписывает основные распорядительные документы организации: приказ на первом уровне иерархии и распоряжение на других уровнях. С момента подписания документа линейным руководителем он вступает в силу. Иерархия (соподчинение) рождает проблему определения нормы управляемости (диапазона контроля), т. е. числа подчиненных у одного руководителя. С экономических позиций выгоден широкий диапазон контроля, тогда аппарат управления обходится дешевле, но при этом может происходить потеря управляемости. В рамках классической школы предпринималась попытка вывести расчетную формулу для определения нормы управляемости. Оказалось, что достоверных результатов такая формула не дает — слишком много влияющих факторов. Было доказано наличие следующей закономерности: чем выше уровень иерархии, тем меньше диапазон контроля.

Разделение труда по *горизонтали* приводит к появлению функционального руководителя и функциональных полномочий. Функциональные полномочия строятся по принципу: «Я больше знаю, я советую». При этом происходит поэтапное разделение работы руководителя, выделяются функции управления. На структурных схемах такие полномочия стали отражать пунктирной линией. Со временем структуры усложняются, и такие линии начинают мешать прочтению схемы, поэтому договорились функциональные полномочия подразумевать, но не отражать. Функциональный руководитель отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности. Он готовит документы для линейного руководителя. Его подпись на документе означает факт согласования и обозначается специальным термином «виза». Таким образом, современная организация использует руководителей двух видов: линейных и функциональных.

*Делегирование полномочий* — одно из самых необходимых и часто неправильно осуществляемых действий руководителей при линейных полномочиях. Суть процесса заключается в том, что руководитель передает задачу и часть своих полномочий своему подчиненному, который принимает на себя ответственность за ее выполнение. Выполнение задачи предполагает возможность для исполнителя использовать ограниченные ресурсы организации, поэтому ее передача обязательно должна сопровождаться передачей необходимых полномочий, а вот ответственность — нет. Руководитель не может снять с себя ответственность. Делегирование как бы предполагает: «Я доверяю вам. Ваши действия, включая и ошибки, которые вы, возможно, допустите, приемлемы для меня». Поэтому при делегировании так важна «кристальная ясность» в понимании его границ. Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью. Важно понимать, что делегирование — процесс добровольный, оно не входит в обязанности ни руководителя, ни подчиненного, поэтому с обеих сторон могут возникать психологические трудности.

Со стороны руководителя возникают следующие вопросы: кому поручить и надо ли поручать: как обеспечить качество работы? Понятно, что помочь может только хоро-

шо отлаженный контроль, но вопрос для руководителя все равно остается. Еще одна проблема — это боязнь за свой авторитет: «Вдруг подчиненный научится делать лучше, чем я? Что тогда будут думать обо мне?» Эти вопросы будут мучить руководителя до тех пор, пока он не поймет, что без делегирования полномочий работать невозможно, слишком большими будут перегрузки.

Существует проблема и со стороны подчиненного. Большая ответственность для него означает и больше риска. Не все находят привлекательными эти дополнительные обязанности, поэтому могут предприниматься действия по скрытому неприятию делегирования: халатное исполнение, неисполнение или делегирование «назад» под благовидным предлогом. В этом случае руководитель должен объяснить подчиненному, что, не участвуя в процессе делегирования, он сам ставит преграду на пути карьерного роста.

В целом делегирование полномочий является для организации «великим координатором», поскольку персонифицирует ответственность за результат и упорядочивает потоки информации. С помощью делегирования работа становится более разнообразной и творческой. Оно способствует росту сотрудничества и взаимопонимания и, наконец, повышает качество работы исполнителя, его ценность для организации

Под термином *департаментализация* обычно понимается структурирование организации в соответствии с основными направлениями ее деятельности, формирование структурных подразделений, задачей которых является решение определенного круга проблем, имеющих самостоятельное значение и играющих важную роль в деятельности организации.

*Функциональная департаментализация* — это процесс дробления организации на отдельные подразделения, каждое из которых имеет четко определенные функции и обязанности. Она более характерна для малопродуктовых сфер деятельности предприятий, производящих преимущественно один или два основных вида продукции или оказывающих один определенный вид услуг. Конкретная деятельность того или иного подразделения соответствует наиболее важным направлениям деятельности организации. Предприятия, организованные по принципу функциональной департаментализации, обычно имеют в своей структуре производственный, маркетинговый и финансовый отделы. В зависимости от специфики деятельности организации возможны и иные подразделения. Считается, что функциональная департаментализация более эффективна для организаций, работающих в стабильных внешних условиях. Если размеры организации значительны, то производится дальнейшая разбивка подразделений на более мелкие (вторичные). При этом руководствуются двумя принципами — рациональной специализацией подразделения и нормами управляемости. Функциональная департаментализация позволяет обеспечить:

- деловую и профессиональную специализацию подразделений организации;
- координацию их деятельности;
- уменьшить дублирование;
- более рационально использовать имеющиеся в организации ресурсы.

В то же время при использовании функциональной департаментализации необходимо обратить внимание на четкую постановку целей и задач перед подразделениями с тем, чтобы избежать в их деятельности превалирования локальных интересов над интересами организации в целом. Если не уделить этому должного внимания при формировании организационной структуры, то возможно снижение эффективности деятельности отдельных подразделений, возникновение между ними конфликтов.

*Дивизиональная департаментализация* представляет собой формирование организационной структуры посредством дробления организации на подразделения по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Она лучше всего

подходит для больших организаций, деятельность которых в значительной степени диверсифицирована. Основная цель дивизиональной департаментализации — обеспечение более эффективной и адекватной реакции на изменения внешней среды с учетом основного принципа диверсификации, принятого в организации. Общим недостатком дивизиональной департаментализации различных типов является неизбежное дублирование функциональных служб и связанное с этим увеличение затрат. Построение организации по принципу департаментализации позволяет успешно использовать в ее деятельности основные принципы рациональной бюрократии.

## 7.2. Классификация и характеристики организационных структур управления

Организации различаются по характеру своей деятельности. Они могут быть большими и малыми, иметь одну или много сфер деятельности, действовать в одном регионе или в разных странах. В зависимости от характера деятельности организаций, масштаба, региональных и национальных особенностей формируется их организационная структура управления. Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, которые представлены на [рис. 7.1](#).

### Классификация организационных структур управления

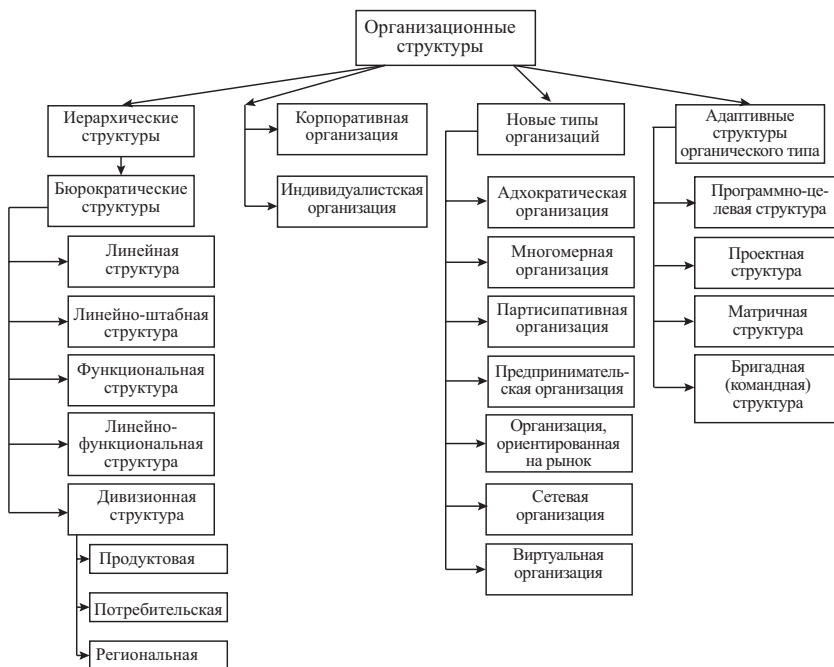


Рис. 7.1. Классификация организационных структур управления

**Бюрократические организационные структуры управления** (линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная) являются



иерархическими структурами управления. Основные характеристики рациональной бюрократии:

- четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов на всех участках деятельности организации;
- наличие иерархических уровней управления со строгой системой подчинения нижестоящего уровня вышестоящему и их контроля;
- система общепринятых формальных правил и стандартов, согласованных друг с другом и обеспечивающих однородность задач, обязанностей и координацию действий сотрудников при решении различных задач;
- независимость должностных обязанностей от исполняющих их лиц, иными словами — обезличенность выполнения обязанностей должностными лицами;
- прием на работу сотрудников, соответствующих предъявляемым к ним квалификационным требованиям, а также увольнение по причинам, в первую очередь, должностного несоответствия либо по другим объективным причинам.

Однако бюрократическая структура не является идеальной и не лишена недостатков. К их числу следует отнести, в первую очередь, недостаточную гибкость, с которой приходится сталкиваться как сотрудникам организации, так и ее клиентам. Недостаточная гибкость обусловлена жесткой регламентацией деятельности персонала специальными нормами и правилами.

Исторически первой иерархической структурой управления была патриархальная организационная структура, которая применялась еще в условиях ремесленной мастерской. Ее хозяин брал на себя работу, связанную с функционированием мастерской как целого, но не организовывал труд отдельных исполнителей-мастеров, каждый из которых был независим в своей деятельности. Такая структура используется и сейчас — как правило, в мелком семейном бизнесе.

Количественный рост организации был связан с более глубоким разделением труда в сфере производства и появлением технологических цепочек, которые требовали выполнения работы по координации. У хозяина появляются помощники, и структура меняется, «вытягиваясь в высоту», превращаясь в линейную структуру. Основу линейной структуры составляет вертикаль, благодаря которой любая информация, идущая от руководства, легко достигает работников любого уровня управления. Это поддерживает и укрепляет единоначалие (централизацию власти). Благодаря появлению новых уровней соподчинения становится возможным управление уже десятками людей, но такая структура использует руководителей-универсалов, выполняющих все виды специальных работ (функций управления): планирование, учет, контроль, координацию. Организация в этом случае делится на относительно обособленные блоки, преследующие свои интересы.

*Линейная организационная структура управления* характеризуется тем, что во главе каждого звена любого уровня находится руководитель-единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется вышестоящему начальнику. В результате складывается соподчиненность руководителей всех уровней по вертикали, которые осуществляют административное и функциональное управление одновременно (рис. 7.2).

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры можно свести к следующим. Достоинства: простота построения, получение непротиворечивых заданий, полная персональная ответственность за результаты работы, быстрота реакции на прямые указания. Недостатки: эффективна только для малых предприятий, сложность координации процессов управления (волокига), необходимость широты знаний и опыта руководителя в ущерб специальным знаниям по отдельным функциям, перегрузка менеджеров верхнего уровня.



Рис. 7.2. Схема линейной структуры управления

*Линейно-штабная структура управления* — структура, предполагающая образование в помощь линейным руководителям, обычно более высокого уровня, специализированных функциональных подразделений — штабов для решения тех или иных задач (аналитических, координационных, специальных и т. д.). Штабы не наделяются распорядительной функцией, а готовят рекомендации, предложения, проекты для руководителей (рис. 7.3). Линейно-штабная структура сохраняет достоинства линейной структуры управления, дополненные обеспечением более высокого качества решений, выдаваемых линейными руководителями на основе проработок штабных подразделений. При реализации линейно-штабной структуры к выработке управленческих решений привлекается компетентный в своих функциях персонал, повышается возможность оперативного решения нестандартных ситуаций. Исполнители получают от своего линейного руководителя однозначные задания. Схема построения линейно-штабной структуры управления относительно проста. В качестве недостатка линейно-штабной структуры может быть указана длительность процесса принятия решений; возможна вероятность несогласованной деятельности штабных подразделений. При больших объемах работ творческая и организационная нагрузка на линейного руководителя остается значительной.

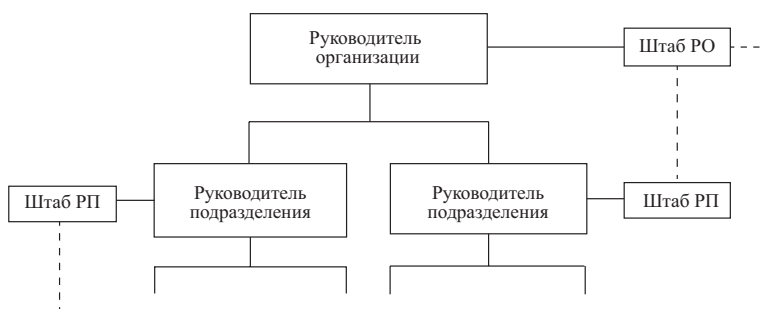


Рис. 7.3. Схема линейно-штабной структуры управления: штаб РО — штаб руководителя организации; штаб РП — штаб руководителя подразделения, службы

Разделение труда в сфере управления обусловило появление *функциональной структуры управления*, в которой все однотипные виды работ по управлению передаются в ведение специальных служб. Руководитель перестает быть универсалом, так

как появляется аппарат специалистов — функциональных руководителей. В результате повышается качество управления, но появляется множество функциональных связей, что усложняет структуру управления. В функциональной структуре управления отсутствует горизонтальная координация. В результате создается ситуация, когда на нижестоящий уровень могут поступать противоречивые распоряжения, поэтому функциональная структура управления не нашла широкого распространения.

*Линейно-функциональная структура управления* является самым распространенным видом структуры иерархического типа. В основу ее построения положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам (финансы, персонал, снабжение, маркетинг и др.). За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель организации, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам (рис. 7.4).

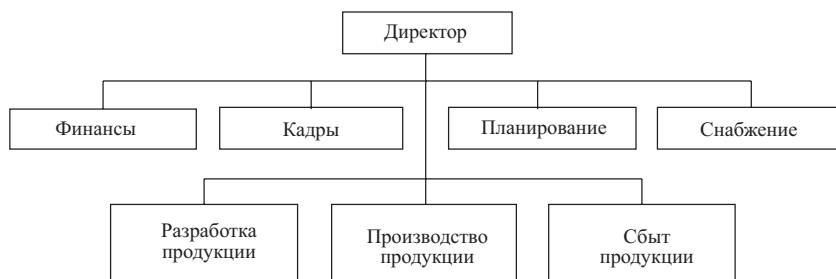


Рис. 7.4. Схема линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура управления включает несколько уровней, на каждом из которых есть линейные и функциональные руководители, которые являются заместителями линейного руководителя и имеют четкое распределение обязанностей. В этом случае линейный руководитель координирует деятельность функциональных руководителей.

Основу линейно-функциональной структуры также составляет вертикаль, благодаря которой любая информация, идущая от руководства, легко достигает работников любого уровня управления. Это поддерживает и укрепляет единоначалие (централизацию власти). Структура замечательно работает в условиях командной экономики, основу управления в которой составляют административные методы управления. В то же время вертикаль, поддерживаемая властью, создает проблемы для продвижения восходящей информации. Она ничем не подкреплена и часто теряется при переходе от одного уровня управления к другому. В результате проблемы накапливаются, и организация утрачивает способность к восприятию изменений снизу. В линейно-функциональной структуре отсутствует горизонтальная координация, для согласования решений между подразделениями одного и того же уровня необходимо «выносить» задачу на уровень ближайшего линейного руководителя. В результате ответственные руководители перегружены решением оперативных вопросов, а стратегические вопросы отходят на второй план.

Все рассмотренные особенности линейно-функциональной организационной структуры обуславливают её устойчивость и надежность. Она хорошо зарекомендовала себя для использования в условиях крупных организаций с крупносерийным и массо-

вым типом производства, работающих в стабильной внешней среде. В ней плохо развиты адаптационные возможности, и поэтому такая структура — помеха в условиях, когда быстрые изменения становятся решающим фактором успеха.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления можно свести к следующим. Достоинства: привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов; оперативность в решении нестандартных ситуаций; быстрый рост профессионализма функциональных руководителей; получение непротиворечивых заданий; полная персональная ответственность за результаты работы. Недостатки: трудность координации деятельности всех подразделений; большая нагрузка на общего руководителя и его аппарат по оперативным вопросам производства и управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает централизованное управление бизнесом в крупных организациях. Решение всех важных вопросов берет на себя штаб-квартира. Это обеспечивает согласованность действий и позволяет жестко контролировать низовые звенья. Однако такая система управления проигрывает в скорости обработки информации и лишается возможности гибко приспосабливаться к изменениям внешних условий. Кроме того, снижается качество принимаемых решений, поскольку централизованные системы всегда многоуровневые, поэтому вступает в действие следующий закон: при переходе с уровня на уровень информация сжимается и частично теряется. Получается, что чем крупнее организация, тем больше уровней управления, и тем менее её управленческий центр информирован о процессах, «протекающих внизу». Это обуславливает необходимость перехода на децентрализованное управление, которое благодаря большей самостоятельности отделений позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды, причем по-разному и в различное время. Но такая структура имеет ослабленный контроль и во многом базируется на доверии и делегировании полномочий.

*Дивизиональная организационная структура* управления устраняет недостатки применения линейно-функциональной структуры в крупных организациях. Ключевую роль в организации, использующей дивизиональную структуру управления, играют не заместители директора по финансам, персоналу, маркетингу и другим видам деятельности (функционалы), а главы отделений (президенты и вице-президенты). Особенность этой структуры управления состоит в выделении как основного структурного элемента аппарата управления не функциональных служб, а полностью автономных в хозяйственном отношении производственных отделений, имеющих продуктовую специализацию. На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство и сбыт однородной продукции. Как правило, отделение имеет линейно-функциональную структуру. Хотя в отделениях и имеет место дублирование функций, но значительно повышается гибкость управления по отношению к различным продуктам и рынкам.

Дивизиональная структура управления предприятий, производящих различную продукцию, строится по продуктовому принципу, предполагающему передачу полномочий по производству и реализации каждого из основных продуктов одному руководителю. При этом руководители соответствующих вторичных функциональных служб подчиняются этому руководителю. *Продуктовая структура управления* представлена на рис. 7.5. Основное преимущество продуктовой структуры управления заключается в том, что в фирмах, использующих их, с каждым отдельно взятым продуктом работают так же успешно, как в малой фирме, производящей только этот продукт. В них, как правило, строго определено, кто отвечает за получение прибыли, четко поставлен контроль и график отгрузок, ярко выражена ориентация на маркетинговую политику. Такие организации более адекватно реагируют на изменения внешней среды.

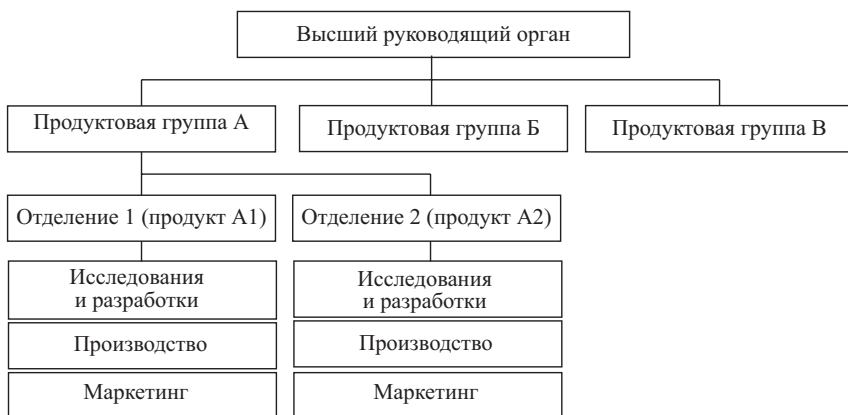


Рис. 7.5. Продуктовая структура управления

Дивизиональная структура позволяет успешно выполнять работы одновременно на нескольких разных рынках (диверсифицированное производство) и создает условия для развития стратегического управления. Структура, опирающаяся на автономные отделения, не имеет ограничений по их количеству. Главное здесь — финансовые возможности организации и избранная стратегия развития.

**Организационная структура управления, ориентированная на потребителя** создается в организации, которая в значительной степени ориентирована на потребителя, имеет две или несколько групп основных потребителей и главной целью ставит организацию своей работы, исходя из наиболее полного удовлетворения потребителя и обеспечения высокого качества его обслуживания. Эта организационная структура управления приведена на [рис. 7.6](#). В ее основе лежит разбиение организации на подразделения по принципу обслуживания или работы на определенную категорию потребителей.



Рис. 7.6. Организационная структура управления, ориентированная на потребителя

Считается, что дивизиональная департаментализация, ориентированная на потребителя, оправдывает себя, если с каждой категорией потребителей организация работает не менее эффективно, чем небольшая организация, ориентированная на работу именно с этой категорией потребителей.

**Региональная организационная структура управления** создается по месту расположения основных подразделений организации. Такой принцип построения позво-

ляет лучше учитывать местные, региональные особенности. Это особенно важно, если организация функционирует в разных странах с различными законодательством, традициями, обычаями населения. Эта организация представлена на [рис. 7.7](#).



Рис. 7.7. Региональная организационная структура

**Смешанная дивизиональная структура управления** создается при значительных масштабах деятельности организации, и она действует в различных странах и регионах. Такая структура обеспечивает эффективное использование ресурсов при производстве различных видов продукции, а также эффективную сбытовую политику. Как видно из [рис. 7.8](#) производство и сбыт продукции различных видов может происходить в разных странах или регионах одной страны.

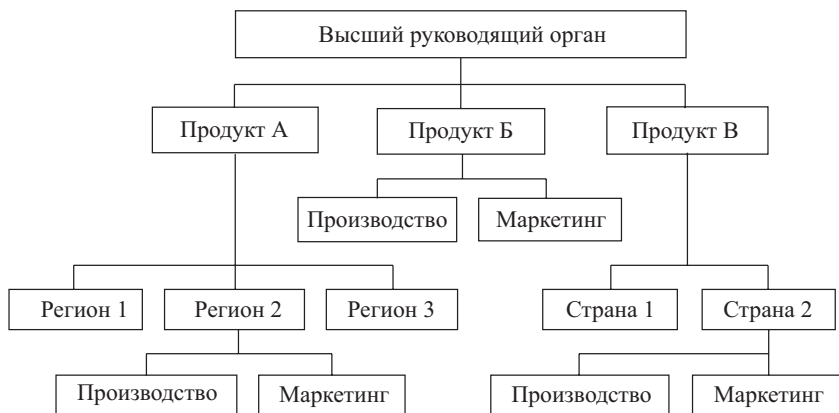


Рис. 7.8. Смешанная дивизиональная структура управления

Примером смешанной дивизиональной структуры на транспорте является «Международная транспортная группа UCL Holding». Дивизиональная организационная структура бизнесов Международного холдинга UCLH (Universal Cargo Logistics Holding), объединившая под единым управлением железнодорожные, стивидорные (портовые), судоходные и судостроительные структуры бизнеса включает:

- дивизион «UCL Rail», состоящий из АО «Первая грузовая компания» — частного оператора № 1 на российском рынке железнодорожных перевозок;

– стивидорный дивизион «UCL Port» — включает стивидорные компании: АО «Морской порт Санкт-Петербург», ЗАО «Контейнерный терминал Санкт-Петербург», ООО «Универсальный перегрузочный комплекс» в порту Усть-Луга, где производится прием, хранение и отгрузка генеральных грузов, а также морские порты: АО «Туапсинский» и АО «Таганрогский»;

– судоходный дивизион VBT Holding (Волго-Балтийский Транспортный Холдинг) включает: ПАО «Судоходная компания Северо-Западное парокходство», АО «Судоходная компания Волжское парокходство», АО «Волга-Флот», ООО «В.Ф. Танкер», судостроительная компания «Окская судоверфь».

Управляющей компанией UCL Holding является «Т. А. Menegement» (Транспортное агентство Менеджмент). Мощности UCL Holding включают: 65 причалов, 105 портовых кранов, 267 судов различного типа, около 160 тыс. грузовых вагонов, три судоремонтных предприятия и судостроительный завод, построивших за последние 10 лет 50 судов (крупнотоннажных сухогрузов и танкеров).

Развитие стратегического управления в рамках дивизиональной организационной структуры привело к тому, что отделение, имеющее свои интересы в конкретном рыночном пространстве, рассматривается через парные понятия *стратегический хозяйственный центр – стратегическая зона хозяйствования* (СХЦ — СЗХ). Для руководителя образ организации меняется. При управлении линейно-функциональной структурой, которая выглядит как монолит, можно своевременно изменить качественные характеристики. При дивизиональной структуре — это ромашка с лепестками (СХЦ), набор которых может быть разным, и потому также является объектом управления. Причем отделения могут вступать в договорные отношения между собой и создавать дополнительные СХЦ. Поэтому реальный набор СХЦ существенно отличается от набора отделений, и без знания этой структуры принимать решение об изменении состава последних невозможно.

Дивизиональной структурой заканчивается эпоха поиска и находок в области внутреннего устройства организации. Значительная автономность отделений создает реальные предпосылки для перехода на новую систему отношений. Отделение выводится из структуры компании и получает статус дочерней фирмы, т. е. происходит переход от дивизиональной структуры к *холдингу*, где реализуется максимальная децентрализация, и управление осуществляется через систему участия. Далее происходит оформление организационных структур как синдикат, картель, консорциум, промышленная или финансово-промышленная группа.

В последние годы получает распространение другая модель, при которой структурные составляющие организации рассматриваются с позиций их «вклада» в затраты и формирование прибыли. Такая модель получила название *финансовой структуры*. В ней выделяются: профит-центры, венчур-центры, центры затрат и центры финансовой ответственности. Взгляд на организацию через призму финансовой структуры позволяет руководителю видеть соотношение между бизнесом и теми направлениями, которые только разрабатываются, а также решать, что стоит усилить, от чего отказаться. Можно оценивать, правильно ли используются методы экономического стимулирования, и более целенаправленно контролировать затраты на нововведения.

*Корпоративная организация*, или корпорация — это объединение на принципах:

- единых ресурсов (с централизованным их распределением);
- централизации и авторитарности руководства;
- приоритета организационных целей над личностными («человек для работы»);
- монополии на информацию;
- «суверенитета организации» и коллективной ответственности.

*Индивидуалистская организация* — это свободное, открытое объединение людей для совместной деятельности. Индивидуалистская организация основана на принципах:

- личная собственность — часть коллективной;
- децентрализация на демократических принципах;
- индивидуальная ответственность;
- «принцип меньшинства» при принятии решений (при высокой культуре организации);
- приоритет профессионализма.

В современных условиях развивающихся рыночных отношений принципы индивидуалистской организации способствуют повышению в целом ее конкурентных преимуществ, прежде всего предприятий малого и среднего бизнеса, но эффективны и для крупных организаций.

*Адаптивные (органического типа) организационные структуры управления* позволяют обеспечить оперативное реагирование на быстрые и неожиданные изменения внешней среды. *Проектная организационная структура* создается для решения конкретной задачи или реализации проекта. *Матричная организационная структура* — это развитие проектной организации, представлена на [рис. 7.9](#).

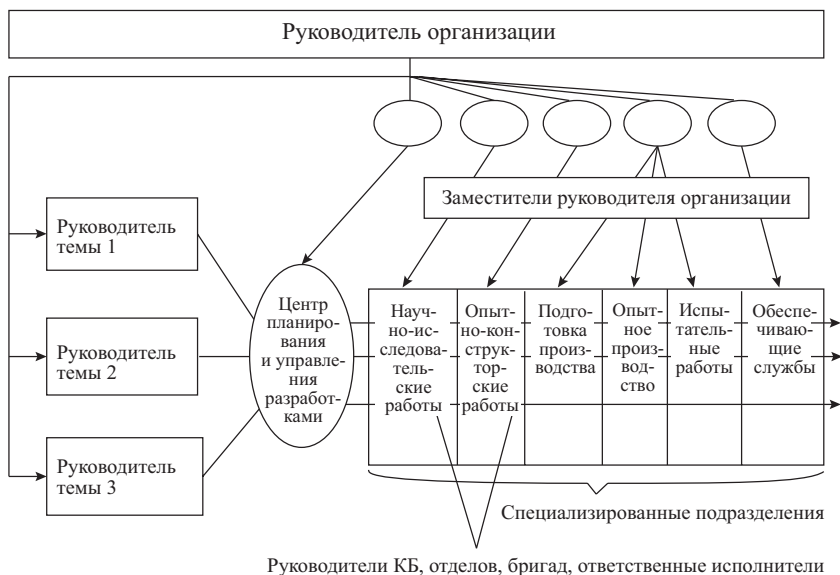


Рис. 7.9. Матричная организационная структура управления

Матричная организационная структура (управление по проекту, управление по продукту) не является самостоятельной. Это — модификация линейно-функциональной в той ее части, которая отвечает за разработку нового продукта или выполнение проекта. Для сокращения времени на согласования в структуру вводятся горизонтальные связи, что достигается за счет нового звена — руководителей проектов, которые получают широкие права по использованию ресурсов организации, в том числе и трудовых — на время работы над проектом. В ней создается двойная система подчинения. Властными полномочиями наделяются руководитель проекта и руково-



дители функциональных подразделений, где сотрудники работают постоянно. Эффективна матричная форма при наличии необходимого уровня профессионализма сотрудников. Для разрешения проблемы двойного подчинения создается совет, куда входят руководители отделов и проектов. Кроме резкого сокращения времени, затрачиваемого на технико-технологическую отработку нового изделия или выполнение проекта, матричная структура положительно влияет на мотивацию работников к труду. В этой структуре сотрудники, работающие не с полной отдачей, могут оказаться невостребованными в конкретном проекте.

Преимущество матричной структуры управления состоит также и в том, что создается возможность эффективно координировать работы. Проблемы этой структуры управления состоят в том, что необходимо обеспечить налаживание отношений между сотрудниками и соблюдать принцип единоначалия.

*Бригадная (командная) организационная структура управления.* Эта организационная структура управления основана на групповой форме организации труда, создающейся на основе принципов автономной работы команды, предоставления прав самостоятельного принятия решений, замены жестких правил и норм на гибкие связи между сотрудниками. Бригада (команда) в адаптивных структурах управления — это особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое. Бригадная (командная) организационная структура управления приведена на [рис. 7.10](#).

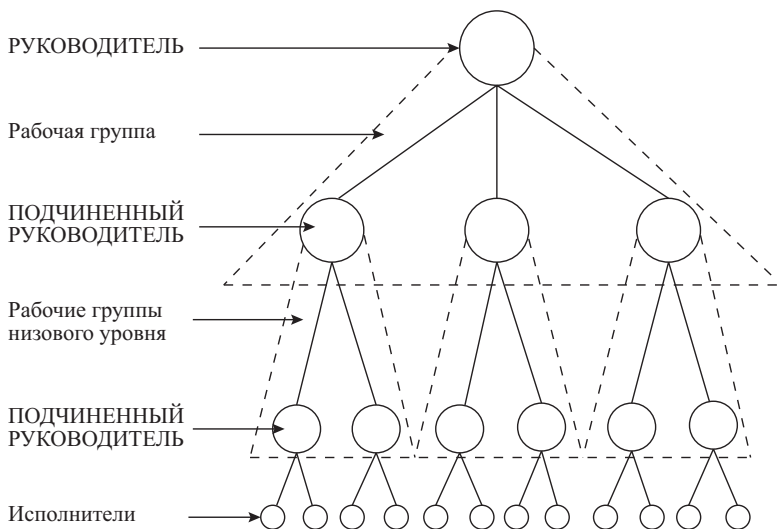


Рис. 7.10. Бригадная (командная) организационная структура управления

Бригады формируются на основе следующих принципов: автономная работа группы (команды), предоставление прав самостоятельного принятия решений, замена жестких правил и норм на гибкие связи. Каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер деятельности которого определяется концепцией групповой формы: взаимопомощь, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. При комплектации бригад и координации их деятельности предпочтение

отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость при изменении содержания задач, выполняемых бригадой. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и конечный результат меняет стиль контрольной деятельности — в основном используются не промежуточный контроль, а контроль конечного результата труда и самоконтроль. В системах оплаты труда предусматривается зависимость между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами. Одна из трудностей, обусловленная использованием бригадной организационной структуры, — горизонтальная координация работ взаимосвязанных бригад (в американской компании «Боинг» с этой целью в структуру введен еще один уровень из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли представители рабочих бригад). Координация и средства коммуникации между бригадами — необходимое условие успеха.

Некоторые исследователи считают, что в условиях развития коммуникационных сетей, совершенствования технологии производства возрастает роль более активного использования сотрудником организации (фирмы) личного потенциала, в связи с чем может быть использована *структура партисипативного управления*, концепцию которой они уже не связывают только с процессом мотивации, а считают дальнейшим этапом модернизации организационных структур управления организациями.

### 7.3. Новые типы организационных структур

#### 7.3.1. Адхократическая организационная структура

Появление адхократической (эдхократической) организационной структуры связано с особенностями современного развития организации:

- интенсивная информатизация;
- информационно-компьютерная революция;
- значительные изменения в управленческих технологиях;
- изменения в материальном производстве;
- изменения в быту и культуре;
- современные информационные технологии с разветвлённой сетью банков данных и баз знаний;
- ориентация на нестандартные и сложные работы;
- трудно определяемые и быстро сменяющиеся структуры;
- акцент на компетентности и знаниях, а не на положении в иерархической структуре.

Для создания эффективной системы управления адхократической организацией необходимы:

- профессиональное владение экспертными технологиями принятия управленческих решений, владение экспертным оцениванием;
- делегирование полномочий по выбору средств достижения целей самим исполнителем;
- предоставление сотрудникам возможности самим распределять вознаграждение за выполненную работу;
- руководство организации оставляет за собой право финансового контроля.

Структура адхократической организации может быть представлена не управленческими цепочками, а концентрическими окружностями (рис. 7.11). В центре, образуя ядро организации, располагается высшее руководство, далее, по мере убывания степени ответственности и властных полномочий, штаб-квартира корпорации, менеджеры, специалисты, рабочие.

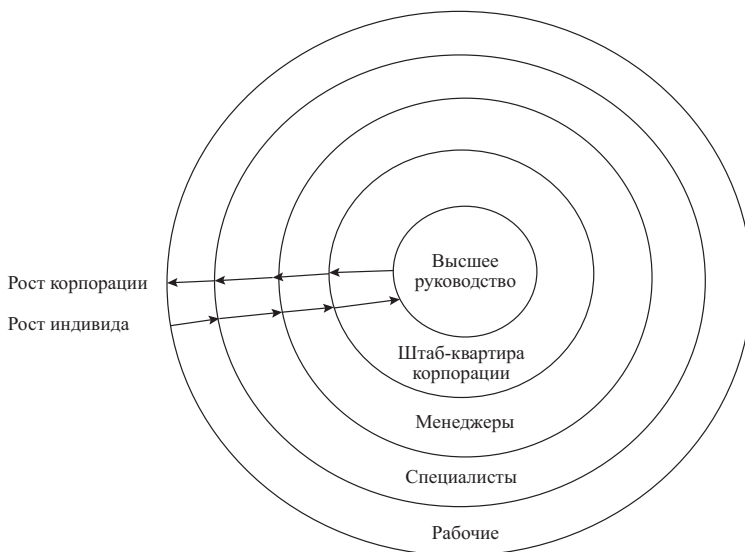


Рис. 7.11. Принципиальная схема эдхократической структуры организации

В основу эдхократической организации положены не столько отношения «власть – подчинение», сколько профессионализм специалиста, поскольку цель создания таких организаций — решение проблем, требующих высокого уровня компетентности, умения анализировать и правильно оценить нестандартные ситуации, найти оригинальное решение, возможное лишь при творческом подходе к проблеме. Контроль в рамках управления эдхократической организацией теряет элементы формального характера, поскольку оценка результатов затруднена. Отсутствие общепринятых стандартов и критериев при оценке ситуаций, действий сотрудников, результатов их усилий в эдхократической организации требует более высокого профессионального уровня при принятии управленческих решений, начиная от умения поставить задачу в сложной, нестандартной ситуации и заканчивая умением оценить действия сотрудников. Таким образом, для создания эффективной системы управления эдхократической организацией необходимы:

- профессиональное владение экспертными технологиями принятия управленческих решений, экспертным оцениванием;
- делегирование полномочий по выбору средств достижения целей самим исполнителям, имея в виду высокий профессиональный уровень сотрудников эдхократической организации. Каждый из них непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха в решении стоящих перед организацией задач;
- предоставление сотрудникам права самим распределять вознаграждение за выполненную работу. Основной оцениваемый результат их деятельности — качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Система вознаграждения сотрудников строится на экспертной оценке вклада работника, его компетентности и носит групповой характер.

Делегируя право принятия решения по многим вопросам профессиональной деятельности сотрудникам, по уровню компетентности являющимся экспертами в своей области, руководство организации оставляет за собой право финансового контроля.

### 7.3.2. Многомерная организационная структура

Эта организационная структура характеризуется тем, что подразделения делегируются значительные полномочия: они выступают как самостоятельные центры прибыли. Подразделения в многомерной организации самостоятельно решают проблемы:

- ресурсного обеспечения производства;
- выпуска продукции для потребителя или оказания ему услуг;
- сервисного обслуживания потребителя.

Объёмное представление многомерной организации — «кубик Рубика». В многомерной организации, представленной на рис. 7.12, создаётся эффект многомерности (одновременный учёт аспектов, определяющих деятельность организации).

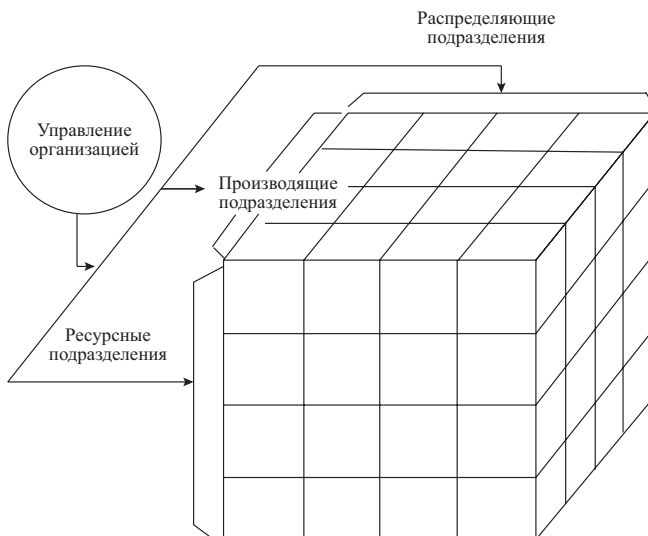


Рис. 7.12. Принципиальная схема многомерной организационной структуры

В многомерной организационной структуре учитываются такие аспекты, определяющие деятельность организации, как территория, рынок, потребитель. Необходимость их одновременного учета и создает эффект многомерности:

– у отдельного подразделения появляется возможность при максимально допустимой степени автономности сохранять синергетический эффект, т. е. возможность использовать в своей деятельности положительный эффект взаимодействия различных подразделений организации, включая функциональные;

– легко осуществляется адаптация к изменениям внешних условий ее функционирования. Это может достигаться лишь с помощью корректировки целевых установок и перераспределения ресурсов между подразделениями;

– можно изменять структуру без существенного влияния на другие подразделения, реагируя на изменения внешней среды;

– созданы условия для делегирования полномочий. При этом общее руководство организацией сохраняется, а в качестве основной меры эффективности деятельности подразделений выступает получаемая ими прибыль.

### 7.3.3. Партисипативная организационная структура

Эта организационная структура построена на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия решений. Каждый член имеет право принимать участие в управлении своим участком работы. Это означает, что на своем уровне работник включен в процесс управления. Технология включения работника в процесс управления состоит преимущественно из следующих этапов принятия решений:

- выработка альтернативных вариантов решений;
- их оценка и выбор наиболее предпочтительного из них для реализации.

Реализация технологии включения работника в процесс управления может потребовать создания специальных структур:

- временных или постоянных комиссий, кружков качества;
- при более глубоком включении — специальных советов управленческого технико-экономического, научно-технического характера, решения которых обязательны для руководителей. В рамках этих советов рассматриваются внесенные предложения по решению той или иной проблемы, дается их оценка. По предложениям, представляющим наибольший интерес и способствующим решению задач, стоящих перед подразделением, принимается решение об их реализации.

Дополнительные возможности участия работников в принятии решений носят в значительной степени мотивационный характер. Работники оказываются заинтересованными в результатах деятельности своего подразделения, поскольку это результат решений, принятых ими самими. Возрастает чувство ответственности за результаты деятельности своего подразделения, что, наряду с фактором материальной заинтересованности, увеличивает эффективность работы персонала организации при выполнении им должностных обязанностей. В партисипативной организации работники подразделения принимают участие в непосредственном взаимодействии с руководством более высокого уровня и структурами более низкого иерархического уровня, непосредственно подчиненным их подразделению.

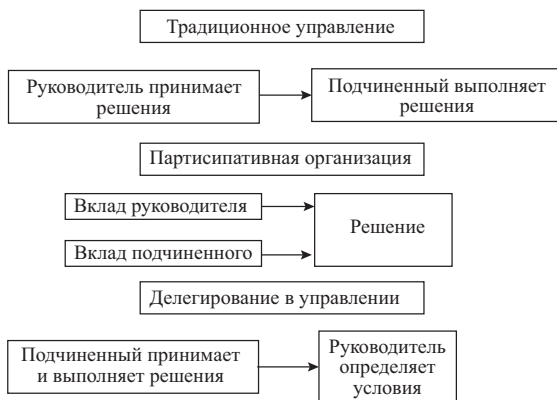


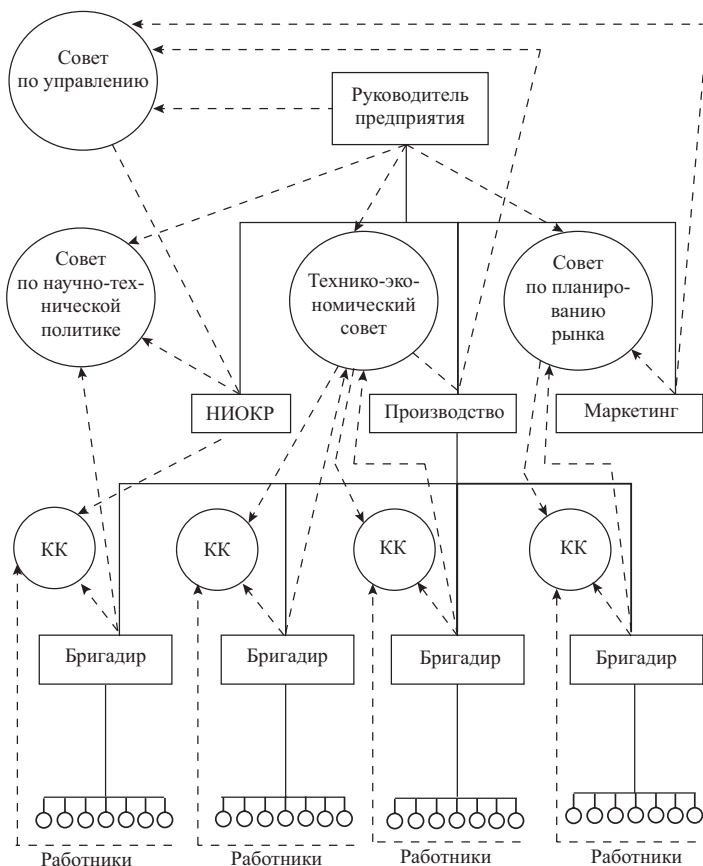
Рис. 7.13. Различия в процедурах принятия и реализации управленческих решений

Партисипативный принцип построения организационной структуры требует от внедряющей его организации высокого уровня управленческого профессионализма, поскольку принимаемые хотя бы только на уровне отдельного подразделения решения оказывают значительное воздействие на результаты деятельности не только самого подразделения, но и организации в целом. Поэтому предоставленная работникам орга-

низации возможность принимать непосредственное участие в выработке и принятии управленческих решений — это и повышенная ответственность за принимаемые решения. За неверными, непрофессионально принятыми решениями неизбежно наступают отрицательные последствия различной степени тяжести. Работнику, высказывающему свое мнение или тем более голосующему за тот или иной вариант решения, не следует забывать об ответственности, а главное — о том, что принимаемые решения должны основываться на профессиональном знании ситуации принятия решения и технологий выработки, принятия и реализации управленческих решений.

На рис. 7.13 приведены различия в процедурах принятия и реализации управленческих решений в традиционной, партисипативной и в организационной структуре делегирования полномочий.

Принципиальная схема партисипативной организационной структуры представлена на рис. 7.14.



КК – Круг качества

Рис. 7.14. Принципиальная схема партисипативной организационной структуры

### 7.3.4. Сетевая организационная структура

Повышение нестабильности внешней среды и жесткая конкуренция на рынках, необходимость достаточно быстрой смены (в среднем раз в пять лет) поколений производимой продукции, информационно-компьютерная революция, оказавшая существенное влияние на все стадии производства и реализации продукции или оказания услуг, привели к дальнейшим поискам эффективных форм организационных структур, позволяющих адекватно реагировать на изменения внешней среды. Ответом на усложнившиеся условия функционирования современной организации стала *сетевая организационная структура*. В ней установлены рыночные отношения между основными звеньями (от поставок сырья до реализации готовой продукции). В сетевой организации нет жестко закрепленной цепочки *поставки – производство – реализация*. Влияние рынка оказывается определяющим при формировании участков сети *поставщик – производитель, производитель – сбытовик*. В основе отношений между поставщиками и производством, между производством и сбытовыми структурами лежат заключаемые между ними контракты. Они могут заключаться как со старыми партнерами по бизнесу, так и с новыми, более соответствующими требованиям, диктуемым рынком.

Как видно из [рис. 7.15](#), могут существовать различные взаимодействия между компаниями.



Рис. 7.15. Взаимодействия между компаниями

Сетевые организационные структуры:

- можно считать развитием идеи матричных организационных структур, в которых наряду с функциональным принципом организационной структуры использовался и свободный принцип формирования внутри организации команд для реализации проектов, представляющих для нее значительный интерес;

- являются более гибкими организационными структурами и позволяют быстрее реагировать на постоянно изменяющиеся условия внешней среды;

- вследствие менее жестких условий формирования структуры сталкиваются с новыми проблемами.

Так производитель создает своеобразную конкурентную ситуацию между поставщиками, выбирая более выгодного из них. Поставщик, чья продукция пользуется повышенным спросом, также вправе выбирать производителя, с которым наиболее целесообразно вступить в контрактные отношения. Таким образом, с одной стороны, появляется возможность формирования более эффективных сетей, начиная от поставок и заканчивая сбытом, а с другой — связи в такой сети становятся менее надежными. Поэтому внутри сетевых организаций начинают прорабатываться и использоваться механизмы повышения надежности цепочек сети.

Наблюдается тенденция к установлению корпоративных отношений между участниками сети. При этом очень важно, чтобы устанавливающиеся между ними связи не способствовали снижению уровня требовательности к своей деятельности. Вместе с тем, отмечается и противоположная тенденция — строго регламентированные связи между подразделениями в организациях с жесткой организационной структурой заменяются более свободными связями с элементами рыночных взаимоотношений, в частности ценообразованием.

Разновидности сетевой организационной структуры представлены на рис. 7.16.

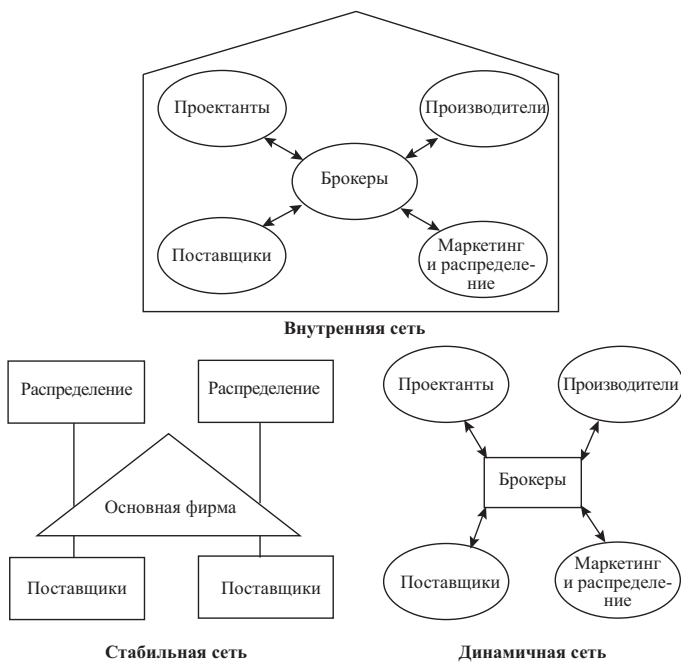


Рис. 7.16. Разновидности сетевой организационной структуры

### 7.3.5. Предпринимательская организационная структура

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организационных структур, получивших название *предпринимательских*. Появление этих организационных структур было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этому также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими ответственности за создание этих экономических ценностей. И наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц и групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами.

Предпринимательские организационные структуры ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.



Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т. п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. Схема предпринимательской организационной структуры представлена на [рис. 7.17](#).

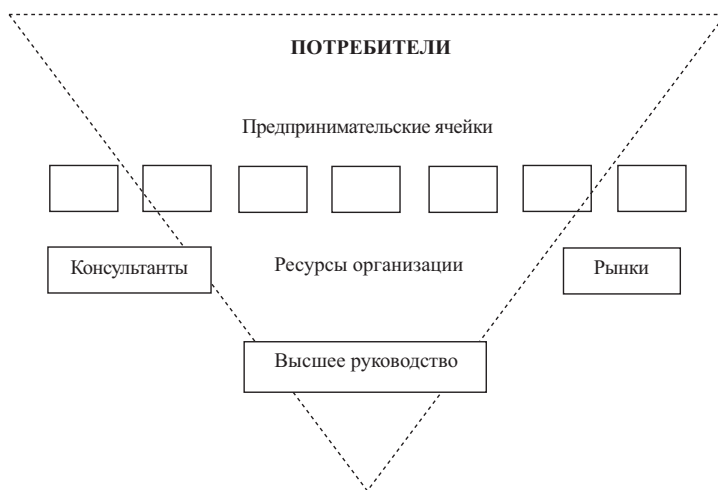


Рис. 7.17. Схема предпринимательской организационной структуры

Предпринимательские организационные структуры не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательская организационная структура не связана с размером бизнеса, с какой-то определенной отраслью, с территорией или с культурой. Предпринимательская организационная структура с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Предпринимательская организационная структура создается тогда, когда важным является удовлетворение потребителя и когда существенна роль подразделений, непосредственно работающих с потребителем. Основная же роль руководства организации состоит в том, чтобы обеспечить деятельность подразделений, работающих с потребителем непосредственно.

### 7.3.6. Рыночно-ориентированная организационная структура

Эта организационная структура быстро адаптируется к изменениям на рынках сбыта, для нее основным ресурсом становится система управления, обеспечивающая качественное выполнение полученного заказа, включая сквозное планирование и единую информационную систему. К основным качествам такой организационной структуры относятся гибкость, адаптивность, эффективное использование инноваций. Подразделения таких организаций также пользуются значительной степенью автономии. Схема рыночно-ориентированной организационной структуры приведена на [рис. 7.18](#). Эта организационная структура создается тогда, когда важным является удовлетворение потребителя и когда существенна роль подразделений, непосредственно работающих с потребителем.

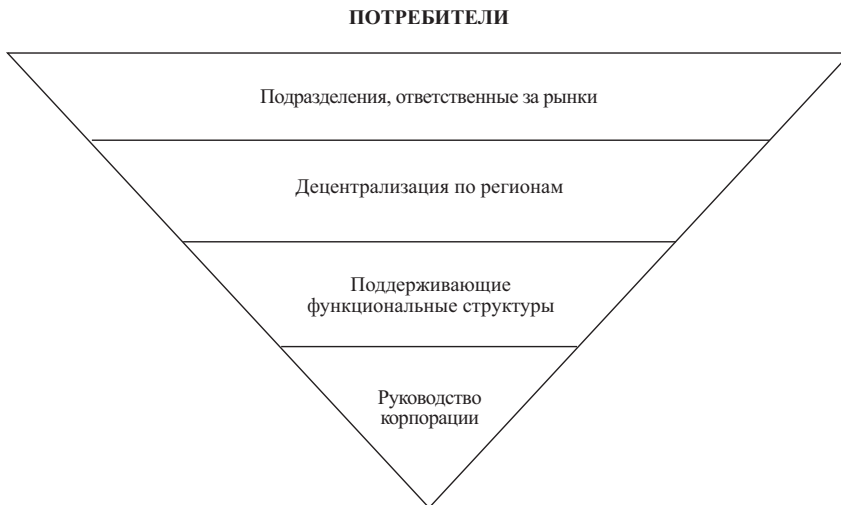


Рис. 7.18. Схема рыночно-ориентированной организационной структуры

### 7.3.7. Формальная и неформальная организация

Организация любого размера состоит из групп. Они создаются по воле руководства, которое сознательно осуществляет разделение труда и выстраивает организационную структуру. Такие группы принято называть *формальными*. Цели их деятельности всегда конкретны и, как правило, записаны в таких документах, как «Положение об отделе», «Должностная инструкция». Каждый руководитель обязан обеспечивать результативность работы группы. Любая формальная организация служит своеобразной питательной средой для возникновения неформальных отношений и неформальных групп, поскольку именно формальная организация заставляет людей взаимодействовать на постоянной основе.

Возникновению *неформальных* групп содействуют пять видов потребностей:

1) *в принадлежности кому-либо или чему-либо*. Удовлетворение такого рода потребности позволяет работникам в больших коллективах не чувствовать себя «винтиком». Принадлежность к мини-группе позволяет каждому члену коллектива сохранить индивидуальность;

2) *в помощи*. В идеале реализовать данную потребность подчиненные могут благодаря своему непосредственному начальнику, это входит в его обязанности. Но имен-

но начальник оценивает подчиненного и поэтому влияет на его доход и возможность продвижения по службе. Следовательно, для работника проще не рисковать, а просить о помощи у коллеги, равного по статусу;

3) *в защите* — особенно необходима, когда у начальника сложный характер. Членство в неформальной группе позволяет, во-первых, получить скрытую, а иногда и открытую поддержку в случае противостояния начальнику, и во-вторых, «проговорить проблему» в среде тех, кто понимает, что происходит на самом деле. Возможность выговориться очень важна. Она позволяет снять стресс и посмотреть на свое поведение как бы со стороны. Может быть, в другой раз в аналогичной ситуации работник поведет себя иначе;

4) *в дополнительной информации* — связана с тем, что внешняя среда для работников всегда является источником угрозы, и если можно узнать об ее изменениях заранее, это позволяет подготовиться, пусть даже только морально. Неформальные данные (слухи) проходят быстрее формальной информации. Кроме того, слухи дают и другого рода сведения, они позволяют чувствовать, что волнует коллектив, а для руководителя-лидера это важно;

5) *в более тесном общении и проявлении симпатии* — подвигает к установлению более тесных отношений с людьми, находящимися в непосредственной близости.

Таким образом, неформальная организация является своеобразной «тенью» формальной, и руководитель должен уметь с ней считаться.

*Резюме:* XX в. стал эпохой «структурных» открытий, логическая цепочка которых завершилась переходом к поиску новых форм взаимоотношений теперь уже не между внутренними структурными звеньями, а между самостоятельно работающими хозяйственными субъектами. Масштабы организации стали гигантскими, но гибкость при этом возросла. Задачи ее отдельных составляющих максимально обособились, но общим осталось стремление к удовлетворению потребностей общества с минимальной затратой ресурсов.

## Глава 8. Стили управления, лидерство и власть

### 8.1. Виды стилей управления

*Стиль управления* — это характерные черты поведения, приемов, действий, используемых менеджером в процессе управления. На рис. 8.1 и 8.2 и в табл. 8.1 и 8.2 представлены классификация и характеристики стилей управления.



Рис. 8.1. Схема классификации стилей управления

Стили управления в зависимости от уровня зрелости рабочей группы

Уровень зрелости группы	Соответствующий стиль руководства
1. Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	1. Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов)
2. Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	2. Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности)
3. Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	3. Координация (менее глубокий инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов)
4. Низкоквалифицированная и нерасположенная к совершенствованию	4. Инструктирование (тщательный инструктаж и детальный контроль, поощрение исполнительности и личных достижений)

«Решётка менеджмента» — американская классификация стилей управления. Автор — Роберт Блейк и Джейн Муттон, 60-е гг. XX в., Техасский университет, США.

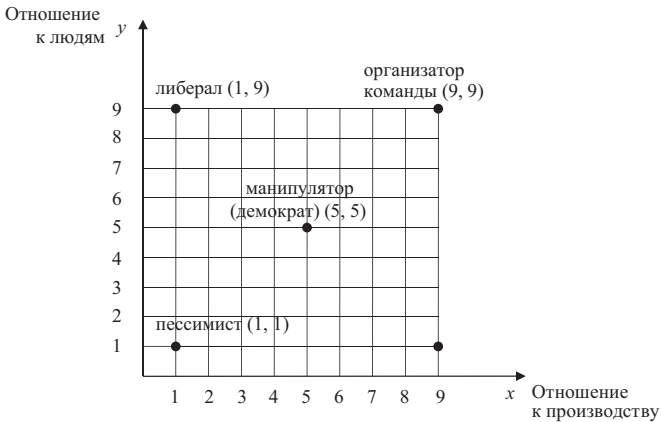


Рис. 8.2. Решётка менеджмента

1,1 — *бездарный стиль руководства*. Руководитель — «пессимист». Он мало заботится и о производстве, и о людях. Результаты крайне невысоки. Моральный дух коллектива низок. Руководитель прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы.

1,9 — *клубный стиль*. Руководитель — либерал. Огромное внимание со стороны руководителя к подчиненным, создание дружеского коллектива, «единой семьи», постоянные чаепития в течение рабочего дня, совместное проведение праздников. Но при этом интересы организации отходят на задний план.

9,1 — *жесткий стиль*. Руководитель — автократ. Он уделяет максимальное внимание производству и минимальное — людям. Производственные результаты бывают достаточно высокими, но от этого удовлетворенности у сотрудников нет. Наблюдается текучесть кадров, потому что руководитель применяет тотальный контроль и жесткие наказания за любые погрешности в работе.

Таблица 8.2

## Характеристика стилей управления

	Стили управления		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	
Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указания от руководства или решения совещания
Приемы принятия решений	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощивает
Способ доведения решения до исполнителей	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Распределение ответственности	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к инициативе	Боятся квалифицированных работников, стараются от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к подбору кадров	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает, критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Отношение к недостаткам собственных знаний	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Бойится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Стиль общения	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Характер отношений с подчиненными	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к дисциплине	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует различные виды стимулов	Действует как демократ

5,5 — *манипулятивный стиль*. Руководитель — демократ (манипулятор). Достаточно умело балансирует, обеспечивая средний уровень производства и удовлетворительный моральный настрой коллектива. Стиль компромиссов, договоров между руководителем и подчиненными. Использует большой арсенал методов управления, в том числе и коварные методы — шантаж, интриги.

9,9 — *прогрессивный стиль*. Руководитель — организатор команды. Руководитель нацеливает всех работников на достижение высоких производственных результатов. Это он осуществляет на основе доверия и уважения к подчиненным. Развивается самостоятельность, ответственность, создается команда единомышленников-профессионалов.

### **8.1.1. Дополнительные стили управления**

1. *Патернализм* (матернализм) характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Матернализм отличается от патернализма полом руководителя. Патерналистский руководитель является единственным человеком, принимающим решение, которое выдается как команда. При этом используется обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестоким, а, наоборот, добрым, мягким и полезным. Персональная обратная связь является односторонней: от руководителя к подчиненному, т. е. он считается частью организационной семьи.

Признаки патерналистского поведения: великодушный диктатор; постоянно даёт советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; снисходительно предъявляет требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновение, энтузиазм; заставляет чувствовать себя виноватым того, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель, терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

2. *Оппортунизм*. Каждое действие такого руководителя вызвано «тактическими» причинами и является средством для достижения личного успеха. Он желает быть исключительным человеком, его поведение непредсказуемо. Самовлюбленная звезда, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями. Проявление инициативности на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальнейшим прицелом. Способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и т. д.), предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает. Если конфликт возникает с человеком более высокого ранга, первым делает шаг к примирению. Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного. Избегает обратной связи, которая может указать на его слабость, ограниченность или ошибки. Просит высказать критические замечания только в том случае, если предполагает, что отзыв будет благоприятен.

Признаки оппортунистического поведения: стремление угодить всем и каждому; надменность к тем, кто стоит ниже по рангу; оказывает внимание, ставя условия; лстыив; заранее обдумывает каждое действие; знает слабости людей и использует их в своих целях; обещания выполняет тогда, когда это ему выгодно; считает, что важно быть первым номером.

3. *Фасадизм* имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад). Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, но и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман. Он не избегает конфликтов. Однако цели заключаются не в их разрешении, а получении определённых выгод. Для создателя фасада характерным является то, что он проявляет инициативу

и продолжает действия до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Критика подчиненных неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы.

Признаки поведения фасадиста: неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект. Хитрый; тайно упивается властью; лицемер; уклончив; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы; боится разоблачения.

## 8.2. Лидерство

### 8.2.1. Основные понятия

*Лидер* — это член группы, который в значимых ситуациях способен оказать существенное влияние на поведение остальных участников. *Лидерство* — это отношения доминирования (преобладания) и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (рис. 8.3).

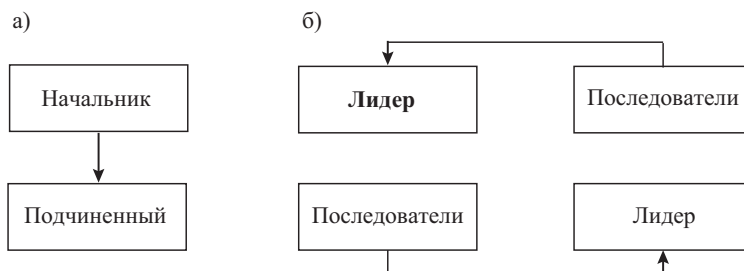


Рис. 8.3. Иерархия традиционных отношений (а) и лидерских отношений (б)

Согласно этому подходу, лидер — это член малой группы, который в результате взаимодействия всех членов группы выдвигается на первый план при решении конкретной задачи, принимая на себя функции организатора групповой деятельности. Лидер демонстрирует более высокий уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Остальные члены группы принимают лидерство, т. е. строят такие отношения, которые предполагают, что лидер будет вести, а они будут ведомыми. Процессу лидерства свойственна противоречивость, а именно — могут не совпадать притязания лидера и готовность других принять его ведущую роль. Мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной.

*Лидерство* — это потенциал, имеющийся у человека. Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому объективно предшествует определенный тип карьеры в организациях, помогающий развивать эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств, при этом основополагающим является то, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качество характера.

*Лидер* — это человек, обладающий авторитетом и, в силу этого, способный влиять на людей. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности в организации называется формальным. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы получил название неформального лидерства (рис. 8.4).

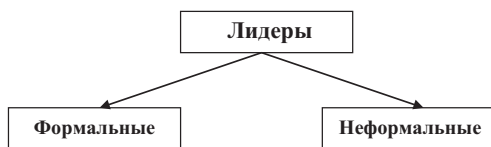


Рис.8.4. Виды лидеров

*Отличие менеджера от лидера.* Эффективный менеджер не всегда является эффективным лидером и наоборот (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Различия между менеджером и лидером

Менеджер	Лидер
1. Администратор	1. Инноватор
2. Поручает	2. Вдохновляет
3. Работает по целям других	3. Работает по своим целям
4. План — основа действий	4. Видение — основа действий
5. Полагается на систему	5. Полагается на людей
6. Использует доводы	6. Использует эмоции
7. Контролирует	7. Доверяет
8. Поддерживает движение	8. Дает импульс движению
9. Профессионален	9. Энтузиаст
10. Принимает решения	10. Превращает решения в реальность
11. Делает дело правильно	11. Делает правильное дело
12. Уважаем	12. Обожаем

### 8.2.2. Теории лидерства

Существуют различные подходы в формировании теории лидерства. Представленная на рис. 8.5 типология лидерства опирается на подход, учитывающий динамику поведения лидера и его оценку сложившейся ситуации.

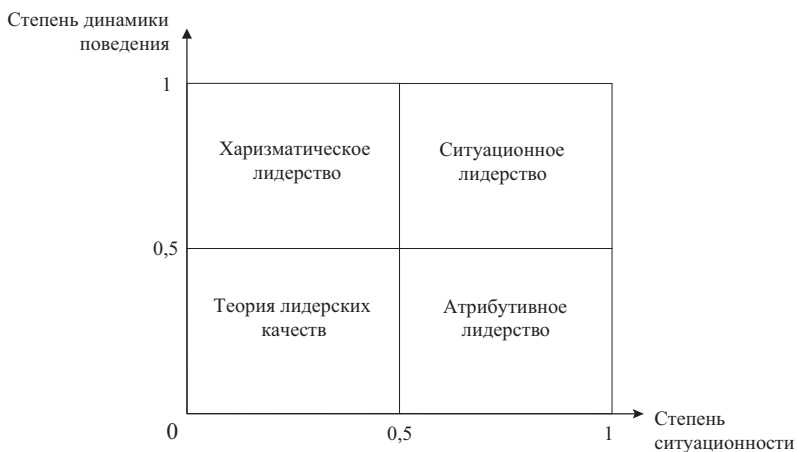


Рис. 8.5. Типология лидерства



### ***Теория лидерских качеств***

Данная теория пытается объяснить, какие качества должны отличать «великих людей» от обычных. Ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для раннего выявления лидеров. Подход базировался на том, что лидерами рождаются, а не становятся. Были проведены сотни исследований. Считалось, что лидерами становятся люди, обладающие следующими качествами:

- ум, или интеллектуальные способности;
- уверенность в себе;
- господство или преобладание над другими — доминирование;
- активность и энергичность;
- знание дела;
- честолюбие.

Честолюбие — это стремление человека получить высокое положение, определенные почести, достичь видимых успехов. На основе честолюбия формируется стремление к славе. Слава — общественное признание достоинств человека. Ральф Стогдилл в 1948 г. и Ричард Манн в 1959 г. пытались обобщить и сгруппировать выявленные лидерские качества. Однако эти качества не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и остались последователями. Особый интерес вызвала группировка качеств Уоррена Бенниса, определившего четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, т. е. способность так представить цель (результат) или направление действий, чтобы они были привлекательны для последователей;
- управление значением — это способность так представить значение идеи или созданного образа, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием — это способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы заслужить полное доверие у последователей;
- управление собой — это способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для устранения своих слабых сторон умело привлекать ресурсы других людей.

Беннис предлагал лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди чувствуют значимость и признание того, что они делают, что они часть общего дела.

### ***Концепция харизматического лидерства***

*Харизма (греч.)* — милость, благодать, божественный дар. Исключительная одаренность, наделённость какого-либо лица (харизматического лидера — пророка, проповедника, политического деятеля) или символа особыми качествами исключительности, непогрешимости в глазах приверженцев. Термин впервые применен в работах Трельча и М. Вебера. Харизма — это власть, построенная не на логике, не на традициях, а на силе личных качеств или способностей лидера.

Харизма является формой влияния на других людей с помощью личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание у последователей лидера. Если человек обладает харизмой, это дает ему власть над последователями, так как они обожают своего лидера, т. е. наделяют его магическими качествами. Харизма — это святость в православии. Получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от складывающейся ситуации. Харизматическим считается тот лидер, который способен оказать глубокое воздействие на своих последователей и который определяет степень устойчивости целей для своих последователей, наделяет их преданностью цели и сознательным отношением к лидеру (рис. 8.6).

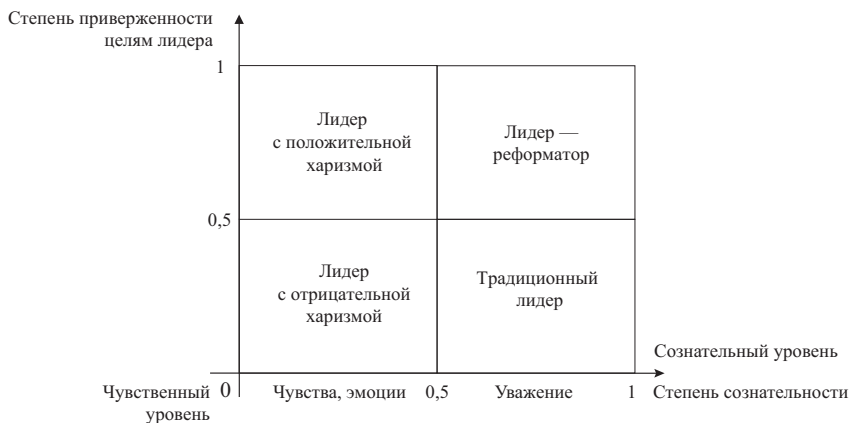


Рис. 8.6. Типология харизматических лидеров

К традиционным лидерам в России всегда относились:

1) полководцы (Александр Невский, Александр Васильевич Суворов, Георгий Константинович Жуков и др.);

2) духовные лидеры из священнослужителей (Серафим Саровский, Иоанн Кронштадский, Иоанн Санкт-Петербургский и Ладожский);

3) великие поэты и писатели (Александр Сергеевич Пушкин, Михаил Юрьевич Лермонтов, Лев Толстой, Фёдор Михайлович Достоевский и др.).

Никогда в России не являлись лидерами актёры и актрисы из-за своей лицейской, обманчивой профессии. И сейчас деятели кино, театра, шоу-бизнеса, юмористы и сатирики выполняют идеологические, пропагандистские задачи власти. Лидеры-реформаторы в России традиционно нелюбимы из-за гибели множества народа, горя и трагедий, приносимых непродуманными реформами (Пётр Первый, Анатолий Чубайс и Аркадий Гайдар).

Для определения положительных и отрицательных харизматиков необходим этический (нравственный) подход к словам, делам и поступкам лидеров. В этом поможет таблица соотношения неэтических и этических лидеров (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Соотношение неэтических и этических лидеров

Неэтический лидер	Этический лидер
1. Использует власть только в личных целях	1. Использует власть в интересах других
2. Продвигает только свое личное видение	2. Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
3. Пресекает критику в свой адрес	3. Считается с критикой и извлекает из нее уроки
4. Требует беспрекословного выполнения своих решений	4. Стимулирует творческий подход последователей к делу и своим взглядам
5. Действует только в одном направлении: от себя вниз	5. Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
6. Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	6. Обучает, развивает и поддерживает своих последователей, делит свою славу с другими
7. Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	7. Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

### Концепция ситуационного лидерства

Главная идея этой концепции состоит в том, что лидерство должно видоизменяться в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуационное лидерство является традиционным. В его основе лежат разработки американских ученых. Существуют различные модели ситуационного лидерства, к которым относятся: Танненбаума – Шмидта, Ф. Фидлера, Херсея – Бланшарда, Хауза – Митчелла, Врума – Йеттона – Яго.

*Модель лидерского поведения Танненбаума–Шмидта.* Авторы модели считают, что в зависимости от поведения лидера и сложившейся ситуации можно выделить семь позиций лидерства, показанных на рис. 8.7.



Рис. 8.7. Модель «демократии – тирании» Танненбаума – Шмидта:

отрезок 0 – 1: лидер дает свободу выбора и свободу действий при принятии решений своим последователям; отрезок 1 – 2: вступают ограничения на область действия демократии.

Лидер делегирует свои полномочия на принятие решений в определенной области; отрезок 2 – 3: лидер выдвигает проблемы, ставит задачи и просит дать предложения для их решения (групповое принятие решений); отрезок 3 – 4: лидер предлагает решения, но считает возможным их изменить в соответствии с мнением своих последователей (консультационное управление, демократическое); отрезок 4 – 5: лидер выдвигает предложения и предлагает их обсудить, но последнее слово за ним. Это формальное обсуждение мнения лидера; отрезок 5 – 6: лидер убеждает своих последователей в реализации своих решений; отрезок 6 – 7: лидер самостоятельно принимает решения и доводит их до подчиненных

*Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера.* Эта модель помогает предсказать эффективность работы группы, ведомой лидером. Для измерения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). Сотрудники отмечают баллы по каждой позиции шкалы:

- недружественный ... 1 2 3 4 5 6 7 8 ... дружественный;
  - приятный ... 8 7 6 5 4 3 2 1 ... неприятный;
  - все отвергающий ... 1 2 3 4 5 6 7 8 ... все принимающий;
  - напряженный ... 1 2 3 4 5 6 7 8 ... расслабленный
- и т. д.

В результате получается гипотетическая личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Лидеры, набравшие более высокие баллы, обладают стилем, ориентированным на отношения. Набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера выглядит следующим образом (рис. 8.8).

<b>Ситуации:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8
отношения с подчиненными	хор	хор	хор	хор	плох	плох	плох	плох
структурированность работы	выс	выс	низ	низ	выс	выс	низ	низ
должностная позиция лидера	сил	слаб	сил	слаб	сил	слаб	сил	слаб
Эффективность достигается	Лидер, ориентированный на работу (низкий НПП)			Лидер, ориентированный на отношения (высокий НПП)			Лидер, ориентированный на работу (низкий НПП)	

Рис. 8.8. Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера

Данная модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или в группе сотрудников ситуацией. Она подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя.

### **Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход)**

Атрибутивный подход исходит из того, что выводы лидера, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. Исходя из этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трёх составляющих:

- личности подчинённого;
- самой работе;
- организационном окружении или обстоятельствах.

На процесс определения лидером причин поведения подчиненных влияют так называемые атрибутивные регуляторы (помехи) (рис. 8.9). Они искажают восприятие лидера и заставляют его быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат личностных характеристик (внутренние причины), тем больше ответственности лидер возлагает на подчиненного. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами. Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе женщин внешним причинам, а неудачи — внутренним.

Результаты исследований по данной модели имеют большой практический интерес:

- 1) подчиненные склонны видеть причины своей плохой работы вовне, а руководство — в подчиненных;
- 2) плохая работа подчиненных в прошлом скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин. Руководители проявят большую пунктуальность и направят свое воздействие на подчиненных;
- 3) уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответных мерах и т. д.

### Модель атрибутивного лидерства

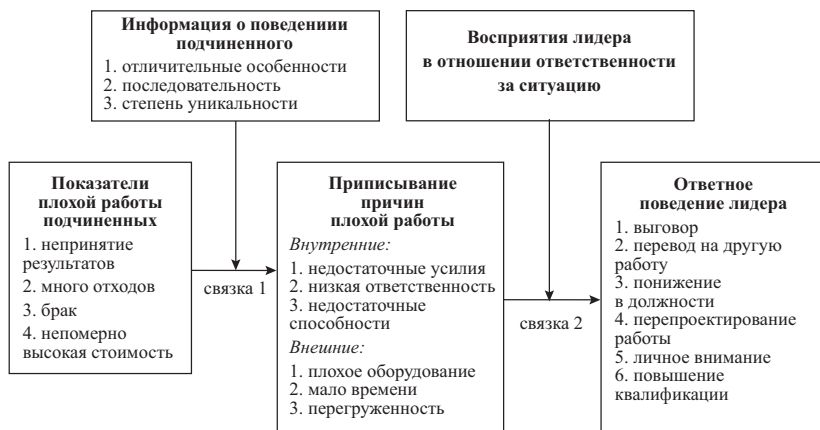


Рис. 8.9. Модель атрибутивного лидерства

### 8.3. Виды власти

В психологии менеджмента существует два понятия:

- психология руководителя;
- психология подчиненного.

*Психология подчиненного* проявляется в том, как работник относится к выполнению своих обязанностей. Это отношение у людей очень разнообразное, а именно: халатное, безответственное, творческое, обязательное, заинтересованное и т. д. Психология подчиненного во многом определяет отношение к нему непосредственного руководителя.

*Психология руководителя* проявляется в характере использования предоставленной ему власти. *Власть* — это возможность оказывать влияние на людей и на удовлетворение их потребностей. Успех и неудачи в применении власти определяются пониманием власти и умением ею пользоваться. Различают пять видов власти: экспертная; власть примера (харизматическая); законная власть (по должности); власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на принуждении.

1. Экспертная власть — это возможность руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря уровню образования, опыта, умений и навыков, т. е. она определяется компетентностью руководителя.

2. Власть примера определяется харизмой руководителя, т. е. власть основана на силе личностных качеств и стиле управления руководителя. Это приводит к тому, что подчиненные стремятся подражать руководителю во всем. Чем больше руководитель является идеалом, тем больше его уважают.

3. Законная власть — это власть, полученная руководителем в соответствии с занимаемой должностью.

4. Власть вознаграждения — один из самых древних и широко используемых видов власти в организации. Сила этой власти определяется справедливостью. Власть может быть ослаблена, если обещанное вознаграждение не последует или если поощряются работники, не выполнившие задания.

5. Власть принуждения — реализуется путем применения наказаний, штрафов, понижения в должности. В основе такой власти лежит страх. Он ограничивает инициативу, творчество, поэтому наказание должно соответствовать проступку.

Известна классификация власти древнегреческих философов: власть отца, власть вождя, власть судьи, власть палача.

Власть является испытанием для любого человека. Хотите узнать человека — дайте ему власть.

## **Глава 9. Инфраструктура менеджмента**

### **9.1. Менеджер: личные качества, знания и умения**

*Менеджер* — это руководитель, занимающий постоянную должность и наделённый полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы. Менеджеры — это люди, которые добиваются реализации целей организации за счёт других людей, т. е. это руководители или администраторы.

Требования, предъявляемые к руководителю:

- менеджер должен быть уверенным в своих решениях, твёрдым, но справедливым;
- должен относиться к своим сотрудникам как к членам своей семьи.

На практике этот принцип наиболее широко используется в японском менеджменте, где принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства.

В результате своей деятельности менеджер проявляет себя с нескольких сторон:

– управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить группами людей;

– лидер, ведущий за собой подчинённых на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;

– дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, не потеряв при этом своего авторитета и не уронив престиж фирмы;

– воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплочённый коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло;

– инноватор, постоянно совершенствующий деятельность на предприятии в соответствии с современными тенденциями;

– просто человек с определённым уровнем развития, образования и культуры, который достоин быть примером для окружающих.

Для эффективной работы менеджер должен обладать авторитетом, который позволяет ему влиять на подчинённых. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоёванном уважении. Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, так как властные полномочия не компенсируют недостатков характера.

По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с партнёрами и конкурентами. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними, несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом менеджер должен уметь вести переговоры и торговаться. Другой категорией людей, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. С ними нужно чётко и недвусмысленно формулировать свои мысли, придерживаясь только фактов. Третьей группой людей являются подчинённые. В общении с ними нужно быть строгим, но доброжелательным. От их работы зависит успешность деятельности фирмы и карьера самого менеджера. Помимо перечисленных категорий руководителю приходится общаться с коллегами, которые ему не подчиняются, но от взаимоотношений с которыми зависит

продуктивность работы фирмы. В данном случае, как и с партнёрами, менеджеру необходимо умение вести переговоры и убеждать.

К менеджеру любого уровня предъявляются следующие требования:

- наличие знаний в области управления предприятием;
- ориентация в вопросах технологии производства в той области, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение навыками администрирования и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием является умение управлять людьми, что предполагает:

- знание способностей и возможностей своих прямых подчинённых;
- знание условий, связывающих предприятие и работников;
- защиту интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неподходящих работников с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Личные качества, которыми должен обладать менеджер:

- тяга к знаниям, профессионализм, творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;

– способность влиять на людей;

– коммуникабельность и чувство успеха;

– эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

– открытость, гибкость, приспособляемость к происходящим изменениям;

– ситуационное лидерство в корпорационных структурах;

– внутренняя потребность в саморазвитии и самоорганизации;

– энергичность и жизнестойкость;

– склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;

– ответственность за работу и принятые решения;

– потребность работать в коллективе и с коллективом.

Навыки и способности менеджера, влияющие на эффективность управления:

1) способность управлять собой;

2) разумная система личных ценностей;

3) чёткие личные цели;

4) стремление к постоянному личному росту;

5) навыки и упорство в решении проблем;

6) изобретательность и способность к инновациям;

7) высокая способность влиять на окружающих.

Таким образом, главными качествами современного эффективного менеджера являются:

- высокий профессионализм, умение поддерживать новшества и вводить усовершенствования;
- поощрение персонала к откровенности и проведение эффективных групповых дискуссий;
- поощрение персонала за хорошую работу и критика тогда, когда это необходимо;
- оказание помощи подчинённым, когда они в этом нуждаются;
- умение придерживаться своей принципиальной линии и др.

В конце 60-х гг. XX в. теоретик Генри Минцберг выделил три роли менеджера:

- 1) коммуникационная (координационная) роль — в её рамках менеджер организует взаимодействие своих сотрудников;
- 2) информационная роль — в её рамках менеджер занимается приёмом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия;
- 3) руководящая роль — в её рамках руководитель принимает решения, которые становятся основой работы предприятия.

## 9.2. Этика менеджмента

*Этика* — это одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом изучения которой является мораль. Основа данного предмета была заложена Аристотелем, который и ввёл данный термин. Этика — это свод незафиксированных и необязательных правил и норм; в то же время их неисполнение может привести к отторжению индивидом обществом.

Профессиональная роль любого сотрудника организации неразрывно связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма. Этика бизнеса не сводится только к понятию морали. *Этика бизнеса* — это инструмент, с помощью которого менеджер принимает свои решения. В России в настоящее время деловая этика рассматривается лишь как совокупность моральных принципов, возможность применения которых на практике не изучается. В России этика менеджера понимается, прежде всего, как правила поведения руководителя в деловом окружении (деловой этикет).

Для каждого типа организаций необходимо выработать определённую стратегию поведения. Существует ряд постулатов, которым надо следовать по отношению к любой организации:

- проявлять уважение к фирме вне зависимости от того, является она конкурентом или нет;
- запрет на антирекламу деятельности данной фирмы;
- развитие партнёрских отношений.

Американские менеджеры считают причинами, по которым происходит расширение неэтичной деловой практики, следующие:

- конкурентную борьбу, которая оттесняет этические соображения;
- усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности в квартальных отчётах;
- снижение значения этики в обществе, что исподволь оправдывает неэтичное поведение на рабочем месте;
- давление со стороны руководителей на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих.



Российскими менеджерами указываются следующие причины незтичной практики ведения дел:

- коррупция;
- влияние организованной преступности;
- низкая квалификация и непрофессионализм менеджмента;
- несовершенство законодательства.

В западных странах этика чётко подразделяется на этикет и управленческую (прикладную) этику. *Этика* поведения менеджера рассматривается с точки зрения моральных аспектов различных функций управления, таких как маркетинг; управление персоналом, оказание профессиональных услуг, взаимодействие с контрагентами и конкурентами, слияние и поглощение фирм и т. д. *Деловая этика* предполагает трудный набор решений, оправданных с точки зрения нравственности и следующих целям деятельности. Следует подчеркнуть, что этическое поведение не устанавливается законодательно. Этика бизнеса основывается на удовлетворении интересов максимального числа участников рынка и на уважении интересов как своей фирмы, так и интересов партнёров. Этика менеджера по отношению к конкурентам предполагает использование только «чистых» методов борьбы.

Уровни управленческой этики

*Мировой уровень* — осуществление менеджером своих рабочих функций на основе общечеловеческих ценностей, зафиксированных в «принципах международного бизнеса» — Всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии. Данные принципы включают в себя:

- социальную ответственность перед сотрудниками предприятия (создание для них благоприятных условий работы), акционерами, клиентами и населением в целом;
- модернизацию технологий, маркетинга и коммуникаций;
- повышение доверия к бизнесу;
- уважение к законодательству и соблюдение правовых норм;
- верховенство моральных ценностей во всех направлениях деятельности фирм;
- поддержку и помощь в развитии международной торговли; охрану окружающей среды.

Соответствие деятельности предприятий данным нормам является приоритетным по отношению к национальным и корпоративным кодексам и правилам.

*Макроуровень* — реализация моральных принципов в соответствии с отраслевым или национальным кодексом бизнес-этики, включающим в себя уважение к частной собственности и свободной конкуренции, предоставление достоверной информации и отсутствие дискриминации на рынке труда.

*Микроуровень* — реализация моральных норм в рамках отдельного предприятия, его партнёров и конкурентов (отсутствие дискриминации в отношениях с поставщиками и покупателями, сотрудниками предприятия и его руководством, менеджерами, инвесторами и акционерами). Микроуровень предполагает решение этических проблем частного характера.

Когда возникает вопрос этической оправданности принимаемого решения, оно оценивается с точки зрения отношения лиц, получающих от него пользу и вред. Если количество первых больше, чем вторых, то решение оправдано. В организации разработка и культивирование этических норм являются не только желательными, но и практически необходимыми. При наличии системы этики межорганизационных отношений, можно добиться того, что персонал будет удовлетворён своей деятельностью, получит моральное удовольствие от работы, привлекательность организации в глазах общественности возрастет. Как следствие этого, будет повышена прибыльность компании.

### 9.3. Психология менеджмента

Эффективный менеджмент подразумевает точное выполнение определённого круга задач:

- постановку общей задачи;
- глубокое концентрирование внимания фирмы на этой задаче;
- выбор правильного курса дальнейшей деятельности при наличии ошибок.

Главной задачей здесь является выбор, обучение и продвижение менеджеров. Менеджмент пытается концентрировать особое внимание на том, чтобы люди делали что-то правильно.

Психология выявляет, каким именно образом можно эффективно воздействовать на людей. Менеджеры должны разрабатывать свои действия в конкретных деталях и в определённом времени, планировать, выявлять и использовать психологические ресурсы персонала для поддержания эффективности организации. Менеджеры строят свои отношения с подчинёнными соответственно тем ролям, которые те играют в запрограммированной цепочке. Они, несомненно, должны учитывать все потребности своих работников, а также воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Менеджеры должны быть склонны к использованию эмоций и интуиции. Контролируя поведение своих подчинённых, менеджеры обеспечивают достижение общих целей организации. Они стараются построить свои отношения с подчинёнными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Менеджеры контролируют свои усилия в области принятия решений, используя:

- профессиональные данные;
- различные способности;
- умения;
- знание психологии.

Они пытаются найти способы, чтобы как-то сузить набор путей решения проблемы. Подобные решения часто принимаются на основе прошлого опыта. После того как проблема ими решена, менеджеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем. Особенно актуально это в тех случаях, когда существуют реальные возможности для получения соответствующего вознаграждения. Можно сделать вывод, что главной задачей психологии менеджмента является непосредственное воспитание менеджера-психолога, который будет способен выявить индивидуальные особенности каждого человека и использовать потенциал персонала для достижения целей организации.

**Темперамент личности.** Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведение человека, особое место принадлежит темпераменту. Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тоне и уравниваемости реакций на жизненные воздействия. Темперамент окрашивает все психические проявления индивидуума, он сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия, влияет на темп и ритм речи. Вместе с тем, нужно помнить, что от темперамента не зависят ни интересы, ни увлечения, ни социальные установки, ни моральная воспитанность личности. Среди наиболее часто встречающихся типов темперамента, в зависимости от сочетания таких свойств нервной системы, как сила, подвижность и уравниваемость, практический интерес представляют шесть его разновидностей:

- сильный сангвиник (уравниваемость, сила, подвижность);
- подвижный холерик (сила, подвижность, неуравниваемость);
- неуравниваемый холерик (подвижность, неуравниваемость, слабость);
- слабый меланхолик (неуравниваемость, слабость, инертность);

- инертный меланхолик (слабость, инертность, уравновешенность);
- уравновешенный флегматик (инертность, уравновешенность, сила).

**Типы темпераментов.** Для анализа служебной деятельности менеджера представляют интерес обобщенные характеристики приведенных типов темпераментов.

Менеджеру с сангвиническим темпераментом присущи такие положительные качества как целеустремленность и настойчивость, большая подвижность и легкая приспособляемость к новой обстановке, умение четко и уверенно действовать в сложных условиях, гибкость ума и сосредоточенность внимания, высокая продуктивность при динамической работе, оптимизм и склонность к юмору, общительность и коллективизм, стремление к лидерству, умение быстро найти контакт с подчиненными и завоевать авторитет, постоянное стремление к духовному обогащению и самовоспитанию. У недостаточно воспитанного менеджера-сангвиника могут проявиться такие отрицательные качества как формальное отношение к своим обязанностям при потере интереса к работе, упрямство и раздражительность в ответ на критику, неосмотрительность и беспечность.

Менеджеру с холерическим темпераментом присущи быстрота реакции, подвижность и энергичность в служебной деятельности, постоянное стремление быть впереди всех, умелое руководство подчиненными. В сложных условиях он действует смело, самоотверженно, любит рисковать и преодолевать опасность. В общественной работе проявляет большую активность, критичность, инициативность, самостоятельность. Холерик весьма общителен, легко устанавливает эмоциональные связи, настойчиво стремится к лидерству, чрезвычайно чувствителен к общественному мнению и оценкам подчиненных. У недостаточно культурного менеджера-холерика можно наблюдать такие отрицательные качества как неуравновешенность и несдержанность, грубость и бестактность, самонадеянность и зазнайство. Он часто стремится к особому положению в коллективе, легко меняет друзей, открыто высмеивает недостатки слабых, бывает злопамятным, мстительным. Настроение неустойчиво, чувства меняются резко и неожиданно. Холерик может быть источником конфликтов и напряжений в коллективе.

Менеджер с неуравновешенным холерическим темпераментом обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, быстрым восприятием приказаний старших начальников, активностью в общественной работе, умением выдвинуть хорошую идею, провести диспут. В спокойной обстановке хорошо справляется с обязанностями руководителя младшего звена, находится в постоянной готовности к действиям. Вместе с тем, у него наблюдаются такие недостатки как вспыльчивость, неуравновешенность, импульсивность, склонность к необдуманным поступкам, проявление грубости и раздражительности, придирчивости и предвзятости. Испытывает неуверенность и даже страх перед старшим начальником, волнуется перед получением нового задания, с большим трудом его выполняет. Среди подчиненных часто авторитетом не пользуется, конфликтует с другими менеджерами.

Менеджера со слабым меланхолическим темпераментом отличают добросовестность, усердие, старание. Ему свойственны исполнительность, повышенное чувство ответственности, принципиальность, справедливость, отзывчивость, деликатное отношение к подчиненным, критичность и самокритичность. Его иногда называют добрым и хорошим товарищем, душой коллектива. Среди типичных недостатков в деятельности и общении такого служащего можно наблюдать быструю утомляемость, нерешительность и осторожность, замкнутость и необщительность, малую инициативность и подверженность чужому влиянию, пессимизм и упрямство.

Менеджерам с инертным меланхолическим темпераментом присущи усердие и аккуратность при выполнении привычных обязанностей, ровное настроение, скромность и тактичность, самокритичность и постоянство в дружбе. С подчиненными под-

держивает деловые взаимоотношения, редко спорит, в конфликтах участия не принимает, внимателен к просьбам и предложениям подчиненных, спокойно воспринимает похвалу, тщательно анализирует свою деятельность. Однако у него могут быть и недостатки: серьезные затруднения в переключении с одного вида деятельности на другой, неуверенность действий в сложной обстановке, заторможенность реакций и пассивность в учебе, отсутствие решительности и инициативы в кризисных ситуациях, безразличие к мнению коллектива, критике со стороны начальников, попустительство и лень.

Менеджеру с флегматическим темпераментом свойственны надежность в службе и работе, уверенность и самообладание, упорство и настойчивость, терпение, авторитетность среди подчиненных, желание оказать им любую помощь, постоянство в дружбе с одним или двумя коллегами. В сложных условиях он не страшится эмоциональных перегрузок, в конфликты не вступает, стремится до конца выполнить намеченное. Недостатки менеджера-флегматика: с трудом овладевает новыми знаниями и навыками, не умеет быстро реагировать на приказы и распоряжения, не стремится избавиться от плохих привычек и стереотипов мышления, на критические замечания реагирует спокойно, пассивен в общественной работе, с предубеждением относится к отдельным подчиненным, бывает ленив и инертен. Он не способен одновременно решать несколько задач, быстро переключаться с одного задания на другое.

**Характер личности.** У каждого человека черты и качества соединены по-разному. Неповторимое, индивидуальное сочетание психологических черт личности представляет собой характер. Характер — это своеобразие склада психической деятельности, проявляющегося в особенностях социального поведения личности и, в первую очередь, в отношениях к людям, делу, к самому себе. Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности. От круга впечатлений и разнообразия деятельности зависят полнота и сила характера. Основа, главный стержень характера складывается постепенно, укрепляется в процессе жизни и становится типичной для данного человека, а конкретные проявления характера могут видоизменяться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, под влиянием людей, с которыми он общается. Оставаясь самим собой, человек может проявлять то большую, то меньшую откровенность или замкнутость, решительность или нерешительность, твердость или мягкость. Некоторые сдвиги в характере наблюдаются при старении организма, продолжительной болезни или других изменениях в психике.

В характере как психическом складе, как целостной системе свойств, отражающих историю взаимодействия личности с условиями жизни, всегда можно выделить основные звенья системы или динамические стереотипы, которые закрепляются внешними воздействиями и которые характеризуют поведение человека в данных условиях жизни. В содержательном плане характер рассматривается как система отношений человека к окружающему миру, деятельности, другим людям, к самому себе. Каждый характер индивидуален, но несмотря на это, характерам можно давать некоторые общие оценки: по содержанию, силе, наличию или отсутствию тех или иных черт.

*Оценка по содержанию* осуществляется указанием на особенности отношений человека к себе, другим людям, труду, окружающему. Это основная оценка, без которой нельзя конкретно и правильно судить о характере.

*Оценка характера по силе.* Сильными называют характеры тех людей, чьи поступки, поведение соответствуют их знаниям и убеждениям. Человек с сильным характером — надежный человек. Если знать его взгляды, убеждения, то можно уверенно предвидеть, как этот человек поступит в той или иной ситуации.

*Оценка характера по свойственным ему чертам:*

– волевые (самостоятельность, самообладание, непреклонность, твердость, упорство);

– эмоциональные (уравновешенность, порывистость, страстность, впечатлительность);

– интеллектуальность (глубокомыслие, сообразительность, находчивость и др.).

Характер, отражая жизнь, в свою очередь, влияет на образ жизни. Человек с твердым и решительным характером может преодолеть любые препятствия и добиться осуществления поставленной цели, использовав все возможности и рационально организовав свою жизнь, свой труд. Характер имеет большое значение не только для самой личности, но и для общества. Жизнь и работа коллектива, особенно настроение каждого человека, определяются качествами характеров индивидов. Случается, что один человек с трудным характером мешает жить всему коллективу. Из-за такого человека в коллективе нередко возникают конфликтные отношения, склоки, которые отражаются на работе и жизнеощущениях всех людей. Чтобы изучить характер, необходимо длительное наблюдение в различных ситуациях.

**Способности личности.** Способности — это совокупность таких психических особенностей человека, которые позволяют ему успешно овладевать и заниматься одним или несколькими видами деятельности и постоянно совершенствоваться в них. Способности проявляются, функционируют и развиваются только в деятельности. Исследования ученых, опирающихся на современную методологию, раскрывают сложную структуру способностей:

– социальная сторона способностей, которая проявляется в характере общественных отношений, определенном виде деятельности и выбранной специальности, условий жизни и службы и т. п.;

– психологическая сторона способностей, т. е. особенности протекания психических познавательных, эмоциональных и волевых процессов, проявления свойств и качеств, наличие психических образований и т. д.;

– физиологическая сторона способностей — это анатомо-физиологические особенности организма и нервной системы человека, это задатки, которые являются врожденными особенностями.

Все способности человека можно классифицировать, исходя из их внутренней структуры.

Первая группа способностей имеет биологическую основу, где различаются:

– элементарные способности, связанные с особенностями протекания первичных познавательных процессов (ощущение, восприятие, внимание, память);

– сложные способности, связанные с особенностями таких форм психического отражения, как мышление, представление, воображение (например, способность критически мыслить, быстро анализировать обстановку и принимать оптимальные решения и т. п.);

– «демонические», связанные с физиологическими особенностями организма человека.

Вторая группа базируется на социальной основе и подразделяется на:

– способности общие, которыми в той или иной степени наделены все люди. Это способности к общечеловеческим видам деятельности, общению друг с другом. Речь идет о благоприятном сочетании многих особенностей и качеств личности, проявляющихся в деятельности;

– специальные (профессиональные) способности, дающие возможность достичь высоких результатов в определенной деятельности, выбранной профессии;

– частные — это способности человека в неосновном для него виде деятельности.

Связующим звеном между способностями первой и второй групп является особый вид способностей — творческие. *Творчество* — деятельность, порождающая не-

что новое, никогда ранее не существовавшее. Оно ориентировано не на приспособление к сложившимся конкретно социальным, логическим, психологическим установлениям, стереотипам и т. п., а на их ломку, преобразование, нередко связанные даже с риском. Творческие способности человека проявляются в любой деятельности — научной, художественной, производственной, общественной, воинской.

Исходя из определения видно, что способности позволяют человеку заниматься одним или несколькими видами деятельности. В зависимости от сложности, многообразности и общественной значимости деятельности различают три уровня развития способностей:

– одаренность — благоприятное сочетание способностей обеих групп, позволяющих человеку успешно заниматься несколькими видами деятельности;

– талант — совокупность способностей, которые позволяют получать продукт деятельности, отличающийся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью;

– гениальность — высшая степень одаренности, позволяющая человеку достичь общественно значимых, имеющих революционное значение результатов.

#### 9.4. Организационная культура

*Культура* (лат.) — возделывание почвы, ее культивирование. Под культурой первоначально понимались все изменения в природном объекте, происходящие под воздействием человека, в отличие от тех изменений, которые были вызваны естественными причинами. В дальнейшем слово *культура* получило обобщенное значение, и так стали называть всё, что создано человеком. При таком подходе культура предстает как «вторая природа», надстроенная над естественной природой. Культура включает в себя результаты материального и духовного производства. В социологии культуру определили как систему коллективно-разделяемых ценностей, убеждений, традиций, норм поведения, присущих определенной группе людей. В общем, культура — коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой.

Люди создают культуру как механизм, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Особенность культуры заключается в том, что она присутствует во всём, ее влияние на функции любой организации очень велико. Культуру сложно точно описать, хотя есть модели, и есть наборы показателей, однако существует трудность в получении достоверной информации. Кроме того, есть табуированные ценности (запрещенные, закрытые, не подлежащие обсуждению, но очень влиятельные) внутри культуры. Чтобы понять и проанализировать организационную культуру любой организации, в первую очередь, необходимо разобраться в организационной культуре вышестоящей организации, а также внешней среды ближнего и дальнего окружения.

Организационная культура — очень подвижная категория. Она зависит от мирового общественного развития, от развития собственной страны, компании и т. д. В противоположность организационной культуре, существует культура патологии. Культура патологии формируется на основе гипертрофированных общественных условий. Например:

- 1) организационная культура террористических организаций;
- 2) организационная культура мафиозных организаций;
- 3) организационная культура наркобизнеса;
- 4) организационная культура мasonicких организаций.

*Организационная культура* — это совокупность общественно-прогрессивных норм, правил и стандартов, принятых и поддерживаемых в области организационных отношений. Под *организационными отношениями* понимаются три вида отношений элементов организации внутри или вне её:

- 1) взаимодействие или сотрудничество;
- 2) противодействие или оппозиция;
- 3) нейтральное (лояльное, доброжелательное) отношение.

Организационная культура — это статика принимаемых и исполняемых позитивных норм, правил и стандартов в организационных отношениях. Динамикой является культура организации как проявление конкретной формы бытия культуры социальной группы или сообщества (субкультуры), представляющая набор принятых и исполняемых норм, правил и привычек в организации, постоянно пополняемых и уходящих в прошлое (рис. 9.1).

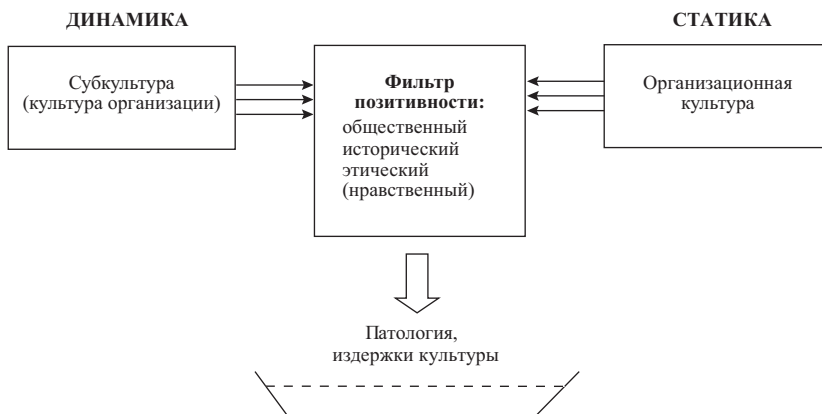


Рис. 9.1. Статика и динамика культуры в организационных отношениях

*Субкультура организации.* Любая организация является сообществом. Каждое общество создает свою субкультуру. Субкультура не отрицает общечеловеческой культуры, но имеет свои специфические особенности. Эти отличия связаны с особенностями жизнедеятельности разных сообществ. Можно выделить национальные, конфессиональные (религиозные), профессиональные субкультуры организации и социальных групп внутри неё. Так, профессиональная субкультура образуется на основе общих символов, ценностей, норм, идеалов и образцов поведения, которые разделяются той или иной профессиональной группой. Профессиональная субкультура тесно связана с содержанием деятельности и роли, которую в обществе играют её представители. На неё оказывают влияние профессиональное образование и подготовка. В этом плане организационная культура или культура организации рассматривается как одна из субкультур. Субкультура организации есть совокупность: поведений, символов, ритуалов, традиций и мифов, которая соответствует разделяемым ценностям, присущим организации, и передаётся каждому члену в виде жизненного опыта. Некоторые сотрудники осознают это и рассматривают свою субкультуру, как мощный стратегический инструмент, который позволяет:

- ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели;
- мобилизовать инициативу сотрудников;
- обеспечить преданность организации;
- облегчать общение.

Поэтому руководство помогает создать субкультуру организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались этой субкультуры. Все организации отличаются друг от друга. Климат, культура в каждой из них очень индивидуальны. Новичку

будет трудно войти в новый коллектив, если он не понимает эту культуру или не относится с должным уважением к её правилам. Любой руководитель также столкнется с трудностями, если не поймет культуру вышестоящей организации и субкультуру своего коллектива. Ему противостоит скрытая сила, которая пронизывает поведение людей и влияет на их позицию по многим вопросам гораздо больше, чем любые логические аргументы. Наблюдаемое поведение людей в организации есть проявление власти культуры.

Все организации существуют, чтобы производить продукцию четырёх видов:

- товары;
- услуги;
- информацию;
- знания.

Одновременно все организации производят культуру: различные ценности, символы, обряды и т. д. В этом смысле любая организация представляет собой культурное пространство. Вместе с тем, любая организация — это сложная система, включающая три крупных подсистемы:

- организационно-техническую;
- экономическую;
- социальную.

Каждая из этих трех подсистем декомпозируется, в свою очередь, на ряд соответствующих составляющих секторов (см. принцип множественности описания). Культура организации — тоже подсистема, она организации выполняет следующие функции:

- адаптация организации к окружающей среде;
- идентификация её сотрудников, т. е. обнаружение сходства.

Субкультура организации — не обычная подсистема, а самая важная. Она выполняет цементирующую роль для всех других подсистем организации. Кроме того, культура организации рассматривается как процесс становления и функционирования духовной основы жизнедеятельности организации. Социально-структурированная организация состоит из разных индивидов и групп. Все они имеют свои собственные ценностные ориентации и нормы поведения, поэтому любая организация не может быть признана однородной в культурном отношении. Культуру организации следует рассматривать как совокупность субкультур активных групп. Они озабочены поисками идентичности между своими членами и противопоставляют себя другим группам. Субкультура организации — это система общественно-прогрессивных:

- формальных и неформальных правил и норм деятельности;
- обычаев и традиций;
- индивидуальных и групповых интересов;
- особенностей поведения персонала данной организации;
- особенностей стиля руководства;
- показателей удовлетворенности работниками условиями труда;
- уровней взаимного сотрудничества, совместимости работников между собой и с организацией;
- перспектив развития.

### ***Управленческая культура***

В широком смысле термин *управленческая культура* употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя. Следовательно, управ-



ленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые образуют его поведение. *Корпоративная культура* — то, что определяет, что хорошо и что плохо для фирмы, свод писанных и неписанных правил, некий образ поведения. Корпоративная культура определяет все — от внешнего вида до образа мыслей. Элементы корпоративной культуры:

- лидерство;
- дар предвидения;
- отслеживание динамики изменения отрасли;
- работа со СМИ;
- кредо фирмы;
- установление высоких стандартов деятельности, их соблюдение;
- гласность при достижении любого положительного результата;
- обязательное вознаграждение за успехи и наказание нерадивых;
- сотрудничество, партнерство, дисциплина, лояльность, корпоративная гордость.

Культура организации — мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

*Факторы, влияющие на культуру организации.* Существует очень много факторов, влияющих на организацию, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Это экономические, политические, технологические и международные факторы, факторы конкуренции и социального поведения. Помимо этих, существуют и нетрадиционные факторы, которые имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и её образ. На культуру предприятия существенно влияет организация, т. е. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

На организацию влияют внутренние и внешние факторы. *Внутренние* — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку они представляют собой созданные людьми системы, то полностью контролируются руководством. Основные факторы в самой организации, требующие внимания руководства, это цели, задачи, структура, и люди, которые оказывают влияние на культуру предприятия. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организация полностью зависит от окружающего мира, от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей результатов, которые они стремятся достичь.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Важной областью управления культурой является кадровая система. Процесс начинается с подбора людей, их тщательной оценки с учетом их соответствия организации и ее преобладающей культуре. Основная направленность этого процесса — приобщение людей к доминирующим ценностям организации. Управление премированием является потенциальным инструментом создания и развития организационной культуры. За счет этого осуществляется продвижение и поощрение тех, кто в наибольшей степени соответствует преобладающим ценностям данной организации. Задача лидера — обеспечить соответствие организации ее внешней среде.

*Формирование культуры организации.* Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

К трудностям *внешней адаптации* относится всё, что связано с выживанием организации во внешнем окружении — определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, победы в соревновании с конкурентами и т. д. Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать. Результатом этого научения становятся согласованные представления о миссии (основном предназначении) организации, о целях, о средствах достижения этих целей, о критериях оценки результатов работы и о стратегиях корректировки направлений развития в случаях неудач.

*Внутренняя интеграция* — это сплочение отдельных людей коллектива в эффективную команду. К проблемам внутренней интеграции можно отнести: распределение власти, преодоление конфликтов между отдельными людьми или группами, притирку стилей работы, поведение, общения и т. д. Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единую команду, организация приобретает знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех: язык общения, критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш», критерии и правила распределения власти и статуса, правила неформальных отношений внутри организации, критерии распределения поощрений и наказаний, внутренняя идеология и ценности. Формируется «внутренний устав» (часто негласный) — свод норм и правил поведения и взаимоотношений внутри организации. В разных фирмах появляются программы развития корпоративной культуры, включающие различные мероприятия — от достаточно простых (типа пошива флагов и написания гимнов) до комплексных, длительных и дорогостоящих (проведение исследований, совещаний, тренингов и т. д.).

*Типы организационной культуры.* В организациях имеются сложившиеся убеждения относительно того, как должна быть организована работа, как должно осуществляться руководство, как нужно премировать и контролировать работников. Культура организации отражается на оформлении помещений, общественном статусе организации, образовании и типе нанимаемых на работу людей, их отношении к карьере.

### ***Типы организационной культуры***

1. *Культура власти.* Пример культуры власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма; проблемы решаются на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Эта культура опирается на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо. Они могут быть жестокими и колючими, их успех может сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями. Эта культура может быть настолько же плоха, насколько и эффективна. Чтобы ужиться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдерживать жёсткую конкуренцию.

2. *Ролевая культура.* Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый и торговый отделы (её

колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, где «жизнь» продукта длительна. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и продвижением по службе внутри функциональной области. Она подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль и не внося личный вклад, и тем, кого интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

3. *Культура задачи.* Эта культура сориентирована на проект или работу. Её структуру лучше всего представить в виде сетки, где некоторые нити толще других, причем власть и влияние расположены в узлах этой сетки. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это — культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе положения или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах.

Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит для рынка, где «жизнь» продукта коротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. У культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо. Этот тип культуры — когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей — предпочитает большинство менеджеров на среднем или низшем уровне. Эффективность определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Культура эффективна, когда ситуативные требования являются определяющими в деятельности организации.

4. *Культура личности.* Этот тип культуры обнаруживается не везде, однако многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некая структура и организация, она существует только

для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия собственным интересам без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или звездную галактику.

Немногие организации могут существовать с таким видом культуры, ибо организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями своих участников. Для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Организации с культурой личности встречаются редко, но все же приходится сталкиваться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах, университетские преподаватели). Они рассматривают организацию как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять (являясь специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает; обычные групповые нормы и отношения с коллегами здесь тоже «не работают»). Но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подчиненности за использование этих ресурсов.

**Структура управленческой культуры.** В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- 1) юридические нормы — предполагают знание и выполнение юридических норм, отраженных в государственно-правовых нормативных актах;
- 2) моральные нормы — регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- 3) организационные нормы — предполагают подчинение структуре организации, учет состава и порядка деятельности функциональных подразделений и их руководителей; подчинение правилам внутреннего распорядка и другим нормам организационного плана, принятым в организации;
- 4) экономические нормы — регулируют экономическую деятельность организации, в том числе и менеджера.

Эти и другие виды норм (технические, эстетические и др.) определенным образом формируют управленческую культуру. В результате образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда. Основные элементы культуры управленческого труда:

- личная культура менеджера;
- культура содержания рабочего места;
- рациональное распределение рабочего времени;
- культура в работе с письмами клиентов и других лиц;
- культура проведения массовых мероприятий;
- организационная культура;
- культура приема посетителей;
- культура речи.

**Этика фирмы.** С нормативными требованиями к управлению и политикой управления жестко связано представление о морали деловых взаимоотношений — этика предприятия. Эти нормы должны обязательно вводиться для обеспечения стабильности

предприятия и с целью максимизации прибыли. Этические ценности по отношению к сотрудникам могут включать:

- учет их индивидуальных особенностей;
- предоставление возможности полного раскрытия индивидуальности;
- защиту от необоснованного вмешательства;
- гарантию прав;
- справедливую оплату;
- социальные гарантии;
- учет сфер персональной ответственности;
- участие в управлении и т. д.

Этические ценности по отношению к рыночному партнеру могут включать:

- доверительность в совместной работе;
- отказ от обмана;
- гарантированное оптимальное снабжение;
- внимание к потребителям;
- честность в конкуренции и т. д.

Этические ценности по отношению к акционерам могут включать:

- соразмерное участие в прибыли;
- честное информирование;
- совместные действия;
- защита интересов собственников и т. д.

**Разнообразие национальных культур менеджмента** (модели культурных ценностей). Менеджерам требуется понимание межкультурных моделей поведения, и они часто работают с виртуальными командами сотрудников, которые представляют различные страны. Разнообразие характеристик населения и рабочей силы стало реальностью для всех организаций. Талантливые, хорошо образованные специалисты стремятся найти для себя лучшего работодателя, в какой бы стране он ни находился, а предприятия, в свою очередь, ищут по всему миру лучших профессионалов, которые обеспечат конкурентоспособность компании на глобальном уровне. Население многих стран, так же как и рабочая сила, становится все более разнообразным по своему этническому и расовому составу. Возрастное разнообразие является еще одним фактором, воздействующим на рабочую среду.

*Рабочая сила* в каждом конкретном месте является преимущественно национальной — мобильность рабочей силы в пределах одной страны, как правило, выше, чем между различными странами. Это означает, что система управления должна строиться с учетом национальных особенностей рабочих. Правительства поощряют подобные действия посредством законодательства; как правило, законы и правила, касающиеся наемных работников, относятся ко всем гражданам страны вне зависимости от принадлежности к различным культурным группам. И напротив, законодательство и нормы различных стран могут значительно различаться. Предприятиям приходится действовать в рамках этой системы; следовательно, правильным будет начинать анализ культуры с уровня национальной культуры.

**Определение культуры.** Определение, предложенное Терпстой и Дэвидом, объясняет, как понимается термин «культура» в контексте международного менеджмента: «*Культура* — это усваиваемый в процессе обучения, общий для всех набор взаимосвязанных символов, которым подчинены все члены общества и знание смысла которых предоставляет членам общества ряд возможных ориентиров. Совокупность этих ориентиров дает возможность находить решения проблем, с которыми должно справиться общество, стремящееся быть жизнеспособным» [61].

Поскольку культура является весьма существенной характеристикой общества, она оказывает значительное влияние на поведение людей. Эффективность управления хотя бы частично зависит от уверенности в том, что поведение людей будет адекватно принятому в данной организации. Это означает, что для менеджера очень важно понимать культуру. В случае существования культурных различий, к ним нужно приспособляться, для того чтобы достичь желаемого поведения и результатов. Это легче в теории, чем на практике. На каждого из нас оказывает влияние родная культура, и люди неизбежно хоть немного подвержены этноцентризму, т. е. восприятию своей культуры как более высокой по отношению к «чужой».

### ***Разнообразие моделей культурных ценностей***

Существует множество моделей, предложенных учеными, работавшими в различных областях науки. Чтобы дать представление о том, как такие модели могут быть использованы в менеджменте, из них выбраны три, наиболее подробно описанные в литературе по международному менеджменту. Полезным для менеджеров интернациональных компаний подходом может стать разбиение стран на группы по признаку сходства ценностей. Одним из наиболее обширных исследований, завершившимся разработкой системы группировки стран, было исследование, выполненное Роненом и Шенкаром в 1985 г.

*Модель Ронена и Шенкара.* Произведен синтез всех предыдущих исследований и определены восемь групп стран. Страны, не попавшие ни в одну группу, считаются независимыми.

Группа 1 — англоязычные страны: Австралия, Канада, Н. Зеландия, Великобритания, США.

Группа 2 — германские страны: Австрия, Германия, Швейцария.

Группа 3 — Бельгия, Франция, Италия, Португалия, Испания.

Группа 4 — скандинавские страны: Дания, Финляндия, Норвегия, Швеция.

Группа 5 — латиноамериканские страны: Аргентина, Чили, Колумбия, Мексика, Перу, Венесуэла.

Группа 6 — Греция, Иран, Турция.

Группа 7 — дальний Восток: Гонконг, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Южный Вьетнам, Тайвань.

Группа 8 — арабские страны: Бахрейн, Кувейт, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты.

Независимые страны (нет явного сходства с другими странами): Япония, Индия, Израиль.

Классификация стран по группам может быть полезной менеджерам, которым нужно определить степень необходимой культурной адаптации при переезде в страну с другой культурой. При общении с коллегами из страны, принадлежащей к его собственной группе, менеджер может рассчитывать на относительную схожесть ценностей и легкую адаптацию. Так, например, взаимодействие австралийцев с канадцами будет происходить в некотором роде на знакомой территории. Переезд в страну, не входящую в свою группу, может быть более трудным по причине весьма вероятной разницы в ценностях: мексиканец, отправляющийся в Саудовскую Аравию, скорее всего, столкнется с большими трудностями при адаптации, нежели австралиец, отправляющийся в Канаду.

*Модель ценностной ориентации Клухона и Стродтбека.* Антропологи Клухон и Стродтбек (1961 г.) описали сходство и различия культур в терминах основных проблем, с которыми приходилось сталкиваться любому человеческому сообществу.

Различия в культурах объясняются многообразием путей решения таких проблем — различные общества выбирали различные решения. Эта модель была использована многими авторами статей о международном менеджменте и предоставляет способ оценки национальной культуры, признанный ими полезным. Приведем разнообразие варианты, выработанные обществами для решения пяти проблемных зон, рассматриваемых этими двумя антропологами.

1. Отношение к природе — подчинение, гармония, господство. Общества, относящие себя к подчиненным природе, считают также, что жизнь, в сущности, предопределена; люди не являются хозяевами своих судеб, и бесполезно пытаться изменить неизбежное. Общества, считающие, что они живут в гармонии с природой, придерживаются взгляда, что люди должны изменять свое поведение таким образом, чтобы приспособиться к природе. Общества, признающие себя способными господствовать над природой, мыслят категориями превосходства человеческой расы и поклонения сил природы.

2. Временная ориентация — на прошлое, на настоящее, на будущее. Общества, ориентированные на прошлое, ищут решение своих проблем в прошлом: а как поступили бы наши предки? Общества, ориентированные на настоящее, принимают во внимание немедленный результат их действий: что произойдет, если я сделаю это? Общества, которые ориентированы на будущее, смотрят на долгосрочные последствия имеющих место сегодня событий: что будет с грядущими поколениями, если мы сделаем это сегодня?

3. Основа природы человека — зло, добро, смешанная категория. Общества, в которых придерживаются мнения, что люди по своей природе порочны, уделяют большое внимание нормам поведения людей посредством введения специальных правил и санкций за их нарушение. Общества, где считают, что люди по природе своей добродетельны, проявляют доверие и полагаются на устные соглашения. Общества, где природу людей рассматривают как совокупность доброго и злого начал, скорее всего, будут учитывать способность людей к изменению и акцентировать внимание на методах изменения поведения, поощрении желательного поведения и препятствовании нежелательному.

4. Направление деятельности — жизнь как таковая, ограничение и контроль, активная деятельность. Общества, которые по своей сути ориентированы на жизнь как таковую (being), эмоциональны; люди реагируют непринужденно, проявляя то, что они чувствуют в настоящий момент. Общества, ориентированные на активную деятельность (doing), всегда одержимы желанием достигать; людей побуждает к действию потребность справляться со сложными задачами. Общества, определяющей заботой которых являются ограничение и контроль, делают упор на умеренность и способность подчиняться; люди пытаются достигнуть баланса в жизни и в обществе.

*Человеческие отношения — индивидуалистические, линейные, ценностные.* Общества, которые по своей сути являются индивидуалистическими, считают, что индивид должен быть независим и сам отвечать за свои поступки. Общества линейные стремятся выстроить отношения, аналогичные семейным, и придают особое значение структуре власти как основе иерархии. Общества, ориентированные на группы (на сотрудничество) уделяют особое значение групповой деятельности и взаимодействию групп.

*Модель изучения ценностей Хофстеде (value survey model, VSM) была подробно описана в литературе по международному менеджменту, и, с точки зрения менеджера международной компании, в ней содержится достаточно надежная информация. Модель Хофстеде (1980 г.) предлагает использование четырех аспектов культуры.*

1. Индивидуализм (individualism, IDV) — это степень, в которой индивидуальное принятие решений и активность допускаются и поощряются обществом. Там, где IDV высок, общество придает особое значение индивидуальности; там, где IDV низок, общество придает ведущее значение роли группы. Некоторые общества воспринимают индивидуализм положительно и рассматривают его как основу творчества и залог успеха; другие смотрят на него с неодобрением и считают, что он подрывает гармонию группы и основы сотрудничества.

2. Стремление избежать неопределенности (uncertainty avoidance, UAI) — это степень, в которой общество проявляет желание допустить существование неопределенности и работать в условиях неопределенности. Там, где UAI высоко, общество обеспокоено вопросами определенности и безопасности и стремится избежать неопределенности; там, где UAI низко, общество чувствует себя комфортно при наличии высокой степени неопределенности и открыто неизвестному. Некоторыми обществами определенность рассматривается как необходимое условие того, чтобы люди действовали, не испытывая при этом беспокойства по поводу последствий неопределенности; другие считают, что неопределенность стимулирует человека и открывает дорогу новаторству и переменам.

3. Дистанция власти (power distance, PDI) — это степень, в которой обществом допускаются и одобряются различия в обладании властью. Там, где PDI высока, общество считает, что должен существовать четкий порядок, определяющий неравенство, при котором каждый имеет свое место; там, где PDI низка, превалирует точка зрения, что люди должны иметь равные права и возможность изменить свой общественный статус. Некоторые общества считают, что четко определенное распределение власти облегчает управление обществом, потому что каждый человек знает свое место, и люди по существу защищены этим порядком. Другие считают власть коррумпированной и полагают, что те, кто обладает меньшей властью, неизбежно страдают в результате действий тех, кто обладает большей властью.

4. Мужественность (masculinity, MAS) — это степень важности для общества ценностей, которые традиционно считаются мужскими. Они включают в себя напористость (самоуверенность), способность совершить поступок (нацеленность на выполнение задачи), честолюбие (амбициозность), ориентированность на достижение успеха и обладание материальными ценностями. Традиционно женскими считаются такие ценности как качество жизни, забота об окружающей среде, воспитание, а также забота о менее удачливых. В обществах, где MAS высока, роли полов четко разграничены, и мужчины господствуют; если MAS низка, роли полов более размыты, и преобладают женские ценности. Некоторыми обществами традиционные мужские ценности рассматриваются как необходимые для выживания; это означает, что мужчина должен быть агрессивным, а женщина должна быть защищена. Другие считают, что оба пола вносят одинаковый вклад в функционирование общества, и убеждены в том, что господство традиционных мужских ценностей деструктивно.

Изучение особенностей различных стран демонстрирует разнообразие, которое может быть рассмотрено в рамках этих четырех аспектов.



## Глава 10. Управление конфликтами и стрессами

### 10.1. Природа и типы конфликтов в организациях

Раньше существовало убеждение, что конфликты в организациях — явление нежелательное. Поэтому одной из важнейших целей управления было устранение условий, способствовавших возникновению конфликтов. Однако при более глубоких разработках проблем конфликтов было установлено, что конфликт — это необходимый элемент социально-экономических отношений, который даёт выход социально-психологической напряжённости, порождая изменения в деятельности организации. Немало конфликтных ситуаций наносит существенный вред организации, разлагая её изнутри, но некоторые конфликты способствуют выработке наиболее эффективной стратегии организации, помогают ей завоевать господствующее положение на рынке продукции и услуг. Менеджер в силу своего статуса находится в центре любого более или менее серьёзного конфликта в организации и призван разрешить его различными средствами и методами. Чтобы эта деятельность была эффективной, надо знать природу, типы организационных конфликтов и возможные стили и методы их разрешения.

*Конфликт* (от лат. Conflictus, т. е. столкновение) — это столкновение противоположных или несовместимых сил, отсутствие согласия между двумя сторонами и более. По критерию влияния на деятельность организации конфликты разделяют на функциональные (которые ведут к улучшению деятельности организации) и дисфункциональные (которые приводят к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации).

По мнению конфликтологов, важно различать предмет и объект конфликта. *Предмет конфликта* — это объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая причиной спора, столкновения мнений между сторонами. Определить предмет конфликта — значит определить его границы и сущность. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на несколько частных предметов. *Объект конфликта* — это любое явление, группа явлений природы и общества или процессы социальной реальности.

Предмет конфликта — это его внутренняя причина. Конфликтные отношения между сторонами могут оказаться безразличными к объекту и основываться только на предmete. Для окружающих такие отношения будут выглядеть как враждебные, для которых объект всегда найдётся. Это, как правило, эмоциональные конфликты, источником которых являются либо личностные качества участников конфликта, либо их психологическая несовместимость.

Наряду с эмоциональными конфликтами в организациях распространены деловые конфликты, которые происходят из-за конфликтных объектов: 1) распределения ресурсов власти; 2) должностного статуса и т. п. Деловой конфликт нередко перерастает в эмоциональный.

В теории конфликтов выделяют четыре основных типа конфликтов (рис. 10.1):

- 1) внутриличностный;
- 2) межличностный;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповой конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, недостаток самостоятельности, не оправдавшиеся ожидания и т. п. Рассмотрим основные типы конфликтов.

1. *Внутриличностный конфликт* по природе своей является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт ста-

новится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Примером внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает ощущать дискомфорт и пытается выйти из этого состояния через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме. Определенная степень рассматриваемой несостоятельности существует всегда. В противном случае наш внутренний мир был бы в постоянной гармонии с внешней средой.

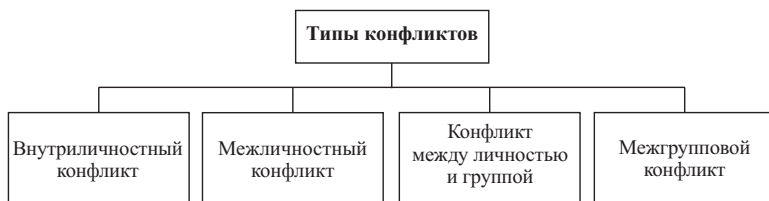


Рис. 10.1. Основные типы конфликтов

2. *Межличностный конфликт* вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также и в чувственном плане. Например, борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т. п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Другая форма проявления межличностного конфликта — столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу различия в целях не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы. Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

3. *Конфликт между личностью и группой* возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

4. *Межгрупповой конфликт* возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп, цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы – производственники – маркетингологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «труженики») основу. Наиболее ярким примером может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. Установлено, что угроза забастовки становится реальностью, когда число недовольных работников предприятия качеством труда или величиной вознаграждения за труд превышает 50 % общего числа работающих. Периодическое проведение мониторинга позволяет выявить причины недовольства и количество недовольных, и тем самым предотвратить забастовку. Процесс возникновения конфликта представлен на [рис. 10.2](#).



Рис. 10.2. Модель конфликта как процесса

Развитие межгруппового конфликта может привести к *внутриорганизационному конфликту*, который ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве распределения властных полномочий в организации. В литературе выделяют четыре разновидности внутриорганизационного конфликта:

- вертикальный;
- горизонтальный;
- линейно-функциональный;
- ролевой.

*Вертикальный конфликт* — это конфликт между уровнями управления в организации, который часто вызывается недостаточно продуманными правами и обязанностями на каждом уровне управления, методикой разработки целей и проектированием коммуникаций. Вертикальные конфликты составляют в среднем 70–80%. Они наиболее нежелательны для руководителя — каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта.

*Горизонтальный конфликт* вовлекает в себя равные по статусу части организации и чаще всего является конфликтом между целями подразделений и способами их достижения.

*Линейно-функциональный конфликт* чаще всего носит субъективный и эмоциональный характер; его участники — линейные руководители и функциональные специалисты.

*Ролевой конфликт* возникает в том случае, когда индивид, выполняющий определённую роль, получает несоответствующее этой роли задание или поручение.

Конфликты классифицируют и по другим основаниям.

1. По сферам деятельности и методам разрешения:

- экономические;
- политические;
- социальные;
- идеологические;
- психологические;
- военные конфликты.

2. По времени протекания:

- постоянные;
- продолжительные;
- кратковременные конфликты;

3. По масштабу и остроте:

- микроконфликты;
- макроконфликты;
- мегаконфликты;
- мирные конфликты;
- вооружённые (немирные) конфликты.

Бывают также естественные (объективные) и искусственные (субъективные) конфликты. *Естественные конфликты* возникают в результате стихийного стечения обстоятельств, обострения отношений между группами людей по поводу удовлетворения их первичных потребностей (жажда, голод). *Искусственные конфликты* создаются людьми для реализации определённых целей.

Правильная оценка типа конфликта в значительной степени помогает менеджеру принять адекватные меры по его разрешению.

## 10.2. Причины конфликтов

Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, гасит их в зародыше. Значит, чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп (рис. 10.3).

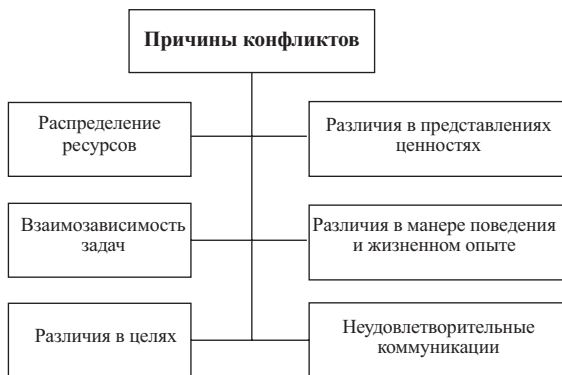


Рис. 10.3. Источники возникновения конфликтов

1. *Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Перед руководством всегда стоит задача распределения ресурсов таким образом, чтобы наиболее эффективно достигнуть целей организации в целом. А так как психологически любой руководитель стремится получить больше ресурсов, то необходимость делить ресурсы ведет к различным видам конфликтов.

2. *Взаимозависимость задач.* Системный подход в решении задач управления приводит к тому, что большинство их тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Исходя из этой взаимосвязи и сущности системного подхода, формируется и организационная структура. Неправильное построение, устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей часто является следствием нарушения принципа единоначалия. В случае же, если работник имеет двойное, тройное подчинение, он вынужден сам реализовать поступившие от руководителей приказы по степени их важности по своему усмотрению, требовать того же от своего непосредственного руководителя, либо хвататься за все подряд. Таким образом, конфликтная ситуация налицо. В этом случае необходима структурная реорганизация, четкое разделение и кооперация труда, делегирование полномочий, подчинение взаимозависимых подразделений одному общему руководителю более высокого ранга.

3. *Различия в целях.* Все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями. При этом следует иметь в виду, что чем выше уровень специализации в подразделениях, тем больше вероятность возникновения конфликтов. Объясняется это обстоятельство тем, что специализированные подразделения, имея собственные цели, уделяют их достижению больше внимания, чем достижению целей организации в целом. Например, отдел сбыта заинтересован в производстве разнообразной продукции, так как это совпадает с интересами потребителя, дает возможность повысить конкурентоспособность, расширить рынки сбыта, увеличить объем продаж. Цели же производственных цехов, выраженные в категориях «затраты – выпуск», легче достигаются при ограниченном номенклатурном разнообразии. Кроме того, конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Дело заключается в том, что в стремлении добиться поставленной цели каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход своей деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению данного намерения, возникает конфликт.

4. *Различия в представлениях и ценностях.* Цели и желание их достижения являются основополагающими в представлениях людей относительно конкретных ситуаций. Объективная оценка ситуации заменяется субъективным мнением, ориентированным на благоприятный исход дела лишь для них и их группы, что является причиной конфликта. Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Профессиональный персонал научно-исследовательского подразделения ценит свободу и независимость. Если их руководитель будет пристально следить за дисциплиной и сроками выполнения работ, конфликт, очевидно, неизбежен. Этот конфликт базируется на различии ценностных ориентиров.

5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эта причина конфликтов зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем авторитарности и догматичности и низким уровнем самоуважения в структуре личности скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных ха-

раактеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива и увеличивают возможность появления конфликтов.

6. *Неудовлетворительные коммуникации.* Несвоевременная, неполная, недостоверная информация является причиной конфликта, потому что создает нервную обстановку в подразделении, ведет к необходимости переделывать работу, срыву сроков выполнения работ, снижению качества, а отсюда и материального вознаграждения сотрудников. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций), также ведет к появлению конфликтов.

### 10.3. Диагностика конфликтов

Решению проблемы предотвращения и преодоления конфликтов помогает диагностика конфликтов, которая может быть превентивной (упреждающей), т. е. предполагает анализ обстановки в организации и выявление возможностей появления конфликтных ситуаций, а также выяснение природы и основных последствий потенциальных конфликтов. Иными словами, надо прогнозировать возникновение конфликтов и оценивать их возможные последствия. Такого рода диагностирование является составной частью предупреждения конфликтов, которое наиболее целесообразно в случае возможного возникновения дисфункционального конфликта, когда энергия и ресурсы сторон растрачиваются на достижение целей, несовместимых с целями организации.

В литературе разработана система методов диагностики конфликтов:

- регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций, индивидуальные беседы;
- склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как действия, попирающие чье-либо достоинство;
- принятие управленческого решения, способного устранить причины конфликта.

Диагностика конфликта подразумевает:

- определение симптомов и условий возникновения конфликта;
- изучение объекта и предмета конфликта;
- характеристику участников (субъектов) конфликта;
- выяснение обстоятельств и объективных причин для конфликтной ситуации;
- оценку непосредственного повода конфликта;
- представление об уровне напряженности конфликта;
- составление модели конфликта;
- разработку плана действий для разрешения конфликта.

Обобщая различные литературные источники, можно выделить следующие стили разрешения конфликтов.

*Силовой стиль*, который можно назвать стилем доминирования: руководитель стремится разрешить конфликт с помощью административной власти, экономического давления, не считаясь с интересами сторон. Этот стиль обычно используют в том случае, когда существует явное преимущество в силе, ресурсах влияния и уверенности в победе; достижение цели имеет высокую значимость, компромиссы затруднены в силу специфики объекта (например, его нельзя поделить — предположим, должность главного адми-

нистратора компании). В той или иной форме силовой стиль разрешения конфликта используется во многих организациях. Иногда он является наиболее эффективным и даже единственно возможным (например, в тех случаях, когда противоборствующая сторона не идет ни на какие переговоры и компромиссы). Но не следует увлекаться «простотой» силового разрешения конфликта — и не только из этических соображений (сила и мораль часто несовместимы), но и прежде всего по причине наличия существенных недостатков этого метода: силовой стиль в большинстве случаев не устраняет источник конфликта, а лишь заставляет более слабого временно подчиниться; через какое-то время, особенно при изменении соотношения сил, конфликт может возобновиться.

Уклонение от конфликта широко используется в менеджменте, но, конечно, далеко не всегда удачно. Уклонение от конфликтов считается предпочтительным в том случае, если ощущается недостаток ресурсов, необходимых для конфликтных действий, а превосходство противника и значимость проблемы невысоки — в данной ситуации целесообразно не тратить время и ресурсы на противоборство, а затянуть время, чтобы собрать силы и дождаться подходящего момента, чтобы добиться своей цели. Однако даже при одновременном наличии всех этих обстоятельств не всегда можно уклониться от конфликта — часто приходится идти на односторонние уступки.

*Компромиссный стиль* конфликтного поведения подразумевает частичные (до известных пределов) уступки оппоненту в ожидании подобных действий и с его стороны в надежде избежать обострения конфликта, которое чревато большими потерями, чем эти уступки. По мнению многих исследователей, компромиссный стиль руководителя является основным при разрешении конфликтов. Действительно, нередко компромисс позволяет оперативно и сравнительно легко разрешить и даже предотвратить конфликт, но он требует наличия у менеджера высоких этических, психологических и профессиональных качеств. Недостатком компромиссного стиля является консервация отношений противостояния и взаимного недовольства, поскольку он подразумевает вынужденные, неприятные для каждой стороны уступки. Если при компромиссе были принесены в жертву жизненно важные интересы или ценности, то недовольство может вырасти и, в конце концов, привести к возобновлению и обострению конфликта.

*Стиль приспособления* предполагает необходимость пожертвовать своими интересами в пользу противоборствующей стороны. Приспособление — обычно вынужденный стиль конфликтного поведения. Если он сопровождается осознанием собственной неправоты, то не имеет негативных последствий для организации; если же приспособление рассматривается как вынужденное и сохраняется внутреннее несогласие с победителем, то для проигравшей стороны это имеет примерно такие же негативные последствия, как при использовании силового стиля.

*Стиль, нацеленный на решение проблемы* (сотрудничество), предусматривает внимательное изучение позиции противоположной стороны, выяснение причин конфликта, отказ от достижения собственных целей за счет интересов оппонента, поиск взаимно приемлемых путей и решений и их совместную реализацию. Этот стиль довольно широко распространен в практике управления.

Выбор стиля поведения руководителя в конфликтных ситуациях определяется рядом факторов:

- размер ставки, которую можно выиграть или проиграть в результате конфликта. При возможности крупного выигрыша и минимального ущерба для себя чаще выбирают силовой стиль;
- ресурсы, определяющие возможность соперничества и вероятность победы;
- наличие взаимных, пересекающихся интересов у участников конфликта: при наличии общей заинтересованности в сотрудничестве в неконфликтных сферах предпоч-

тением пользуются в большинстве случаев «мягкие» стили конфликтного поведения; при наличии противоречивости прямо не участвующих в данном конфликте интересов используются более жесткие методы борьбы;

– культура, традиции, весь комплекс отношений как участников конфликта, так и их окружения.

Успех любой деятельности в области бизнеса и управления всё в большей степени зависит от умения руководителя, менеджера обеспечивать солидарные, сплоченные отношения в организации, разрешать конфликты наиболее приемлемыми способами с наименьшим ущербом для фирмы. Знание теории организационных конфликтов, стилей конфликтного поведения может помочь руководителю эффективно управлять организацией.

#### **10.4. Управление конфликтной ситуацией**

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

- 1) изучение причин возникновения конфликта;
- 2) ограничение числа участников конфликта;
- 3) анализ конфликта;
- 4) разрешение конфликта.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются два метода: структурные и межличностные.

##### *Структурные методы*

Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. Рассмотрим четыре структурных метода разрешения конфликта.

1. *Разъяснение требований к работе.* Руководитель должен чётко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Уровень результатов работы сотрудника определяется определенными параметрами, оговаривается источник и получатель различной информации, сроки её представления, а также чётко определяются политика, процедуры и правила.

2. *Координационные и интеграционные механизмы.* Если подчиненные имеют разногласие по какой-либо проблеме, конфликта можно избежать благодаря иерархии полномочий, т. е. обращения к их общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Избежать конфликтной ситуации помогает введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, например, общий заместитель, куратор или координатор; слияние различных подразделений и наделение их общей задачей; создание промежуточных служб, координирующих работу взаимозависимых подразделений (например, отделов сбыта и производства).

3. *Общеорганизационные комплексные цели.* Идея, которая заложена в этот метод, — направить усилия всех участников на достижение общей цели. Таким образом, установление чётко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители подразделений будут принимать решения, обеспечивающие успех деятельности всей организации.

4. *Структура системы вознаграждений.* С помощью вознаграждений можно оказывать влияние на поведение людей таким образом, чтобы избегать дисфункциональных последствий конфликта. При этом система вознаграждений должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять людей, которые вносят вклад в достижение общих целей,



комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот — наказывать штрафом за неконструктивное поведение.

### Межличностные методы

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае несовпадения интересов двух и более сторон. Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями. Графически это изображается посредством «сетки Томаса – Килменна», которая определяет место и название стилей поведения (рис. 10.4). Исходя из предложенной модели, выделяют пять способов регулирования конфликтов.

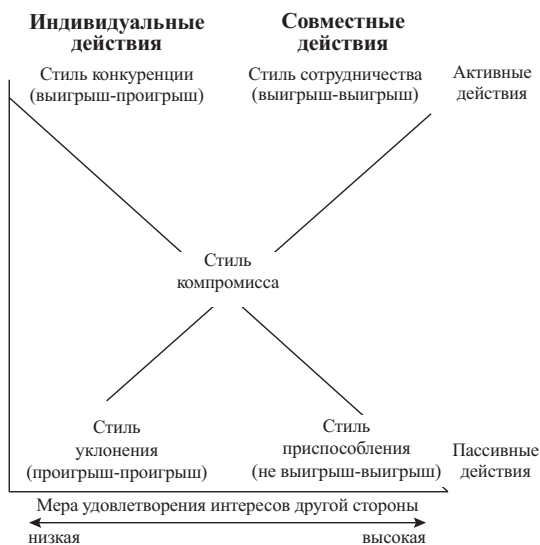


Рис. 10.4. Стили разрешения конфликтов

1. *Конкуренция* (соперничество, соревнование) — разрешение конфликта силой. Этот стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.

2. Стиль, предполагающий *уход из конфликта*, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими для его разрешения. Здесь налицо

попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.

3. *Разрешение конфликта через сотрудничество.* Этот стиль характеризуется как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими. При таком подходе выигрывают обе стороны. Такие люди считаются динамичными, о них складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении, и точка зрения каждого имеет право на существование.

4. *Стиль приспособления* побуждает войти в положение другой стороны, принести в жертву собственные интересы ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль типа «не выигрыш – выигрыш», окружающими оценивается положительно, но как слабость.

5. *Стиль компромисса* предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость определенных уступок. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу «не проигрыш – не проигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, обе стороны выигрывают лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор исхода из конкретной ситуации.

## 10.5. Природа и причины стресса

*Стресс* (от англ. stress — напряжение) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием — экзаменом, докладом и т. п.). В любой, даже с благоприятным психологическим климатом, организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ. Появляется нервность, беспокойность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса. Чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику, и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь. Особенно это относится к руководителям высшего ранга, ответственность которых неизмеримо выше, чем у рядового сотрудника. В этом случае стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 10.5). К физиологическим признакам стресса относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию.

### *Причины стресса*

Основной причиной стресса являются перемены и нововведения, частота которых в современных условиях резко возросла. Любая перемена, даже позитивная, напри-

мер, повышение статуса работника, нарушает баланс нашего окружения, к поддержанию которого мы стремимся. Если менеджер ощущает наличие частых стрессов, он должен стремиться к устранению факторов, которые делают стресс чрезмерным. При этом необходимо четкое представление о симптомах стресса:

- проблемы со здоровьем;
- проблемы со сном;
- нервозность и напряжение;
- хронические переживания;
- неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;
- эмоциональная неустойчивость;
- впечатлительность и ранимость.

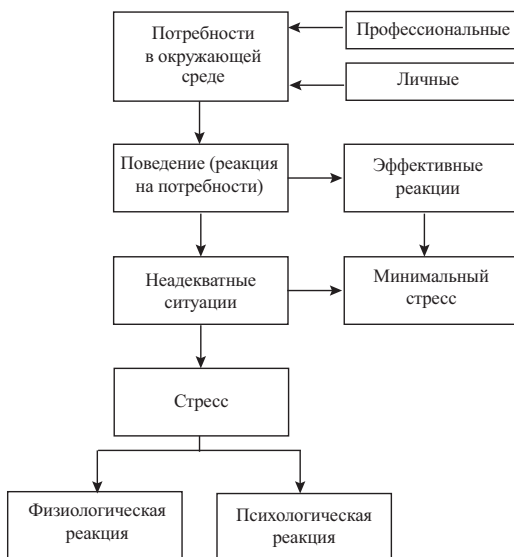


Рис. 10.5. Модель стрессовой реакции

По мере того как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска в отношении стрессовых симптомов. Поэтому менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса как для себя, так и для своих сотрудников. Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные.

*Организационные факторы:*

- перегрузка работника. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь;
- конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, из-за нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.

– неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны;

– неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между полномочиями и ответственностью.

*Личностные факторы.* Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т. е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т. п.

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации.

1. Разработать систему приоритетов в своей деятельности.
2. Научиться говорить «нет» при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивать на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания.
3. При выдвигании противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объяснить несостоятельность и невозможность их выполнения.
4. Каждый день находить время для отключения и отдыха. В это время выбросить работу из головы, расслабиться, обратиться к приятным мыслям и образам.
5. Обеспечить надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

## Глава 11. Технология менеджмента

### **11.1. Понятие и сущность технологии процессов управления**

Любое управление представляет собой процесс, т. е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполаганием, оценкой ситуации, нахождением главной проблемы, принятием и реализацией управленческого решения. В рамках этого процесса возможны различные варианты формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления, другие характеристики практических условий управленческой деятельности. В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности. Таким образом, *технология управления* — это выбор и реализация определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Анализ содержания процессов управления свидетельствует о том, что они аналогичны процессам материального производства в том смысле, что и те, и другие — трудовые процессы. Именно такое содержание термина «технология» следует положить в основу технологии процессов управления производством, так как оно является ее сутью, тем более что любой процесс управления осуществляется по определенной технологии.

Целью разработки процессов управления является повышение эффективности управленческого труда на основе его специализации, расчленения процессов на отдельные операции, рационального построения и последовательности выполнения операций с помощью современных технических средств и научно обоснованных нормативов установления трудоемкости выполняемых работ. Для работников управления *предметом труда* являются различные виды информации, на основе которых вырабатывается управленческое решение — результативная информация, отражающая определенное направление воздействия на управляемый объект по соответствующей функции управления. *Объектами технологии управления* могут быть различные процессы:

- порядок выполнения отдельной функции управления или их совокупности;
- принятие решений при реализации тех или иных задач управления;
- обработка документа или группы документов.

Технология управления подразделяется на два вида: функциональную и предметную. *Функциональная технология* рассматривает приемы и методы работы по выполнению той или иной функции (включая стиль руководства и др.). *Предметная технология* рассматривает переработку различных видов информации. На практике находит применение комбинированная технология, когда в функциональном подразделении или в аппарате управления в целом обработка информации и принятие решений производятся по предметно-функциональному признаку.

Управленческие отношения в производственной системе выступают в определенных формах и содержании. Организационные формы управления закрепляются в структуре органов (аппарата) управления, а содержание — в процессе управления. Процесс управления включает в себя совокупность сочетающихся, взаимодействующих между собой технологических циклов, процедур, операций и отдельных действий работников управленческого аппарата, основанных на функциональном операционно-технологическом и профессионально-квалификационном разделении труда. Технология управленческих работ — рациональная последовательность операций и процедур (информационных, логико-мыслительных, расчетно-вычислительных, организационных), выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями вручную или с использованием технических средств. При этом должны быть обеспечены минимальная длительность управленческого цикла и затраты на его исполнение. Основой технологии выполнения повторяющихся работ служит операция, представляющая собой однородную, логическую, неделимую часть процесса управления, направленную на достижение одной определенной цели, реализуемой исполнителем.

Понятия *операция* и *процедура* являются ключевыми в изучении технологии управления.

Понятие *операция* имеет широкий смысл и охватывает всякие целесообразные действия: производственные, коммерческие, технологические, экономические, управленческие и др. Операция — это любое действие, мероприятие (или система мероприятий), объединенное единым замыслом и направленное на достижение определенной цели. Комплекс действий, выполняемый в рамках одной операции, может состоять из нескольких элементов, поэтому операцию можно рассматривать и как совокупность элементов трудовых процессов, выполняемых работниками управленческого аппарата. В основе построения операций должна лежать, в первую очередь, целевая законченность действия по отношению к исполнителю.

Понятие *процедура* отражает порядок подготовки, рассмотрения, обсуждения, выполнения ряда последовательных и параллельных операций в процессе управления. Управленческая процедура представляет собой совокупность последовательно реализуемых предписаний (правил) выполнения организационных, информационных и дру-

гих операций, приводящих к решению задач, стоящих перед объектом или субъектом управления.

Таким образом, управленческий процесс, складывается из большого или меньшего числа последовательных или параллельных операций и процедур, составляющих в целом технологию управления. Свойство повторяемости, присущее процессам управления, создает условия для их предварительной разработки, основанной на всестороннем анализе условий производства и выработке наиболее рациональных вариантов решений.

При разработке технологий управления производством необходимо руководствоваться общеизвестными принципами специализации, пропорциональности, параллельности, прямооточности, непрерывности и ритмичности.

*Принцип специализации* означает такое разделение операций, при котором возможна централизация однотипных операций, позволяющая применять для их осуществления наиболее эффективные технические средства механизации процессов управления. С этой целью выделяются различные структурные подразделения, за которыми закрепляются типовые работы — диктофонные, машинописные, множительные и др. Повышению уровня специализации способствует также унификация документов, обозначений, методов труда, четкая регламентация круга обязанностей и ответственности каждого сотрудника.

*Принцип пропорциональности* предусматривает равную пропускную способность всех оформительских и делопроизводственных подразделений. Это может быть достигнуто путем укомплектованности всех подразделений техническими средствами и кадрами достаточной квалификации в соответствии с нормативами и нормами их численности. При этом следует учитывать поправки на изменение объема работ в интервалах пиковых нагрузок.

*Принцип параллельности* предусматривает такую организацию системы делопроизводства и оформления, при которой отдельные процессы и операции возможно выполнять параллельно. Параллельность достигается путем совмещения этапов работ по времени, что сокращает длительность цикла делопроизводительных процессов (например, одновременное размножение документа и рассылка его в подразделения для параллельной обработки).

Для ускорения документооборота очень важен *принцип прямооточности*, суть которого заключается в исключении возвратных движений документации, образования петель и загоров.

Последние два принципа — *непрерывность* и *ритмичность* — применительно к управленческим процессам должны рассматриваться с точки зрения обеспечения целевой функции информационного обслуживания.

Общность методологического подхода у всех авторов к технологии процессов управления состоит в том, что ее основой они считают процедуру принятия решений. Это позволяет определить место руководителей, специалистов и технических исполнителей в технологии процессов управления.

## 11.2. Структура процесса принятия решения

В комплексе мероприятий по совершенствованию системы управления важное место занимает развитие теории принятия управленческих решений. Управленческие решения принимаются на всех уровнях руководства в соответствии с функциями, обязанностями и правами руководителей. Процесс принятия решений связан с необходимостью выбора из большого числа возможных вариантов наилучшего. Управленческое решение — это способ достижения какой-либо цели, выбранный в процессе анализа нескольких вариантов.

Под решением будем понимать некое предписание к действию для объекта управления (план, программа, инструкция, приказ и т. п.). Обычно разрабатывается несколько вариантов такого предписания. Выбор наилучшего в некотором смысле варианта мы будем называть принятием решения, а процесс, включающий разработку альтернатив, — процессом принятия решения. Наилучший вариант действий, обеспечивающий максимальную эффективность, принято называть оптимальным, а процесс поиска этого варианта — оптимизацией. Варианты действий, эффективность которых близка к максимально возможной в данных условиях, называют рациональными или целесообразными. Руководитель всегда стремится найти оптимальный или хотя бы близкий к нему квазиоптимальный (рациональный) вариант.

Научная подготовка и принятие оптимального управленческого решения является комплексной проблемой, включающей технику, технологию, экономико-математические методы, теорию информации, логику, социологию и психологию поведения людей. Обычно конкретный процесс принятия решения начинается не на пустом месте. Еще до него менеджер обладает определенной базовой содержательной и процедурной информацией. Базовая информация пополняется и в связи с реализацией ранее принятых решений, запоминаются удачные соотношения факторов, модели решений, процедуры. На этой основе складывается и совершенствуется определенный стереотип мышления и поведения менеджера. Он может содержать сложный набор программ поведения, в которых сконцентрированы коллективный и личный опыт менеджера, его мотивы и установки. Все это формирует ориентацию менеджера, в свете которой он воспринимает внешнюю среду в целом и какую-либо ситуацию в частности.

Процесс принятия решений включает ряд последовательных этапов, которые могут быть соединены друг с другом как прямыми, так и обратными связями, образуя итеративные циклы. В конкретных случаях, особенно при разработке массовых «стандартных» решений, отдельные этапы выпадают или интегрируются. Таким образом, фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Процесс разработки и принятия решения осуществляется в следующей последовательности.

1. *Диагностика проблемы — формулировка и обоснование проблемы.* Проблема — сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения и исследования. Она отражает либо потенциальную возможность повышения эффективности работы, либо разницу между существующим и желаемым состоянием системы, между существующим и желаемым выходом системы. Состояние и выход производственной системы характеризуются с помощью показателей. Это обычно отражается в названиях проблем. Например, если говорят о проблеме производительности труда и текучести кадров, то имеется в виду необходимость изменения показателей производительности труда и текучести кадров.

Собственно, процесс принятия решения начинается с получения информации о внутренней и внешней среде. Определяется достоверность и полнота информации. Менеджер постоянно «погружен» в информационную среду и получает данные для многих решений в рамках управляющей системы. Поэтому необходимо осуществить фильтрацию данных применительно к каждому отдельному процессу принятия решения или их классу. Конкретное управленческое решение принимается на основе анализа специально отобранной информации. При анализе информации учитывают ее особенности. Информация, которая не поддается формализации, изучается при помощи логического мышления, сравнений, аналогий, анализа, синтеза, обобщений, индукции и т. п. Для обработки формализованной информации широко используются количественные методы: составление статистических таблиц, графиков, корреляционный и регрессионный анализ,

логику-математические методы. Структуризация и анализ информации, совокупность объективных и субъективных факторов позволяет менеджеру определить степень важности проблемы и обосновать необходимость ее решения. После выявления проблемы главная задача менеджера — ее четкое формулирование. От формулировки проблемы зависят важные элементы управленческого решения — определение целей и задач.

Выявление цели или комплекса целей, которые достигаются при разрешении поставленной проблемы, позволяет конкретизировать набор задач, решение которых обеспечивает их достижение.

2. *Формулировка ограничений и критериев для принятия решения.* Ограничения корректирующих действий сужают возможности принятия решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить путь ограничений и только потом выявлять альтернативы. К числу некоторых общих ограничений можно отнести: недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; потребность в технологии, еще не разработанной или слишком дорогой; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам и т. п.

В процессе обоснования решения обычно разделяют на формализуемые, критерий эффективности которых может быть выражен количественно, и неформализуемые, т. е. подлежащие логическому анализу. Обоснование формализуемых решений производится с использованием экономико-математических методов и вычислительных средств. Примером может служить критерий максимума прибыли при выборе варианта производственной программы предприятия. Это позволяет моделировать процесс принятия решения. Реализация решений, как правило, всегда связана с потреблением трудовых, материальных, энергетических, финансовых и других ресурсов. Соответственно этому выбираются и критерии оценки решений. В качестве критериев выбора варианта решения могут приниматься различные показатели: наименьшие затраты, максимизация объема производства, максимальное использование оборудования, ценность решения с социальной точки зрения и др. — в зависимости от цели решаемой задачи.

В том случае, если решения принимаются по одному критерию, оно является простым решением. Решение, принимаемое по нескольким критериям, не сводимых к одному, мы будем называть сложным решением.

3. *Формулировка и отбор возможных вариантов решения.* При формировании альтернатив решения менеджер всегда сталкивается с неопределенностью. Поэтому естественным продолжением структуризации данных, особенно при возможности множества исходов, является прогнозирование. После прогнозирования менеджер способен из множества потенциально возможных вариантов выделить желательные и определить те или иные качественные признаки нежелательных вариантов — социальные ограничения, моральные мотивы и т. п. Последовательное наложение все новых и новых ограничений подобного рода может значительно сузить множество осуществимых вариантов. Таким образом, проблема нахождения наилучшего решения распадается на две части. Первая часть проблемы заключается в том, как из множества возможных вариантов отобрать рациональные, а вторая — как из сравнительно небольшого числа рациональных вариантов выбрать наилучший. При отборе вариантов используются в основном эвристические методы, основанные на логике.

4. *Выбор лучшего варианта решения.* На этапе выявления альтернатив из ряда желательных решений выбирается лучший вариант решения. С этой целью конечный результат реализации каждого варианта тщательно изучается и сопоставляется с принятым для данной проблемы критерием (или критериями). По результатам сравнения выбирается наиболее целесообразный для конкретных условий вариант, который обеспечивает наиболее эффективное достижение поставленной цели. По существу, это является



принятием решения по проблеме. Условная модель процесса принятия управленческого решения показана на [рисунке](#).



Рис. 10.6. Модель процесса принятия решения

### 11.3. Реализация и контроль выполнения решений

После того как управленческое решение принято, обрело соответствующую форму и юридическую силу, наступает этап его реализации. Значение этого этапа определяется тем, что в конечном итоге именно степень полноты принятых решений обеспечивает реальные результаты и смысл функционирования управляющей системы. Принятое управленческое решение может быть выражено в письменной или устной форме. В большинстве случаев решения оформляются в письменной форме: приказы, распоряжения, инструкции и т. п. В этих документах должна быть отражена цель и выработана программа действий для выполнения решения. После того как решение зафиксировано, наступает период его реализации. Реализация решения — процесс трудоемкий. Опытные руководители, подготавливая решения, оценивают и сложность его реализации, предусматривая необходимые условия для его выполнения.

Реализация принятого решения требует разработки организационного плана, направленного на достижение цели данного решения, в организационном плане общий объем расчленяется на отдельные работы. Для выполнения работ подбираются исполнители в соответствии с их квалификацией и опытом. При реализации решения исполнители отдельных работ должны иметь определенные права и нести ответственность в зависимости от значения решаемых задач. Здесь целесообразно использовать принцип делегирования ответственности, который предусматривает расчленение ответственности между всеми, кто принимает участие не только в разработке решения, но и в его реализации.

При делегировании ответственности необходимо учитывать компетентность исполнителя. В плане должны учитываться время выполнения решения и необходимые ресурсы.

Плана реализации решения доводится до исполнителей и сопровождается его разъяснением и пропагандой. Чем больше исполнителей будет участвовать в выполнении этого решения, тем шире должна быть пропаганда. В ходе пропаганды разъясняется смысл и значение принятого решения, его возможные результаты. Если решение касается коллектива работающих, то программу его выполнения надо обсудить на активе предприятия и довести до всего коллектива. Для выполнения новых задач требуется знание новых методов работ. В этих случаях наряду с пропагандистской проводится инструкторско-методическая работа в коллективе.

Процесс реализации принятого решения тесно связан с контролем его выполнения. Эффективный контроль невозможен без учета, поэтому используются все три вида учета: статистический, бухгалтерский, оперативный. Задачей контроля является не только своевременное выявление отклонений от заданной программы, но и быстрая их ликвидация или предупреждение. Если решение порождает информацию, идущую сверху вниз, то контроль, являясь формой обратной связи, дает информацию о выполнении распоряжений вышестоящего уровня.

Трудность заключается в том, что приходится контролировать ход выполнения многих решений по разнообразным показателям. От эффективности контроля в конечном итоге зависит своевременность исполнения принятых решений. В этом отношении действенным инструментом контроля за выполнением решения являются методы сетевого планирования и управления. С их помощью устанавливают четкую ответственность исполнителей за выполнение отдельных работ, сравнивают достигнутые результаты с целями, поставленными решением, и определяют, соответствует ли действительный ход процесса производства запланированному.

В результате контроля может появиться необходимость внесения в принятое решение корректив, а иногда и принятия нового решения. Причинами этих изменений могут быть объективные и субъективные факторы. Например, объективными являются внешние причины, изменение обстановки, а субъективными — недоработка самого решения, плохая организация выполнения решения и т. п. В тех случаях, когда решение теряет свою действенность, руководитель должен, не колеблясь, его изменить. Иногда бывает достаточно частично изменить некоторые элементы решения, например, изменение в содержании некоторых задач или промежуточных календарных сроков.

Независимо от того, выполнено ли решение полностью и в срок или недовыполнено, должны подводиться итоги реализации управленческого решения. Подведение итогов помимо социально-политического и воспитательного имеет и чисто управленческое значение. Это проверка эффективности применения системы принятия и реализации управленческого решения. Изучение и анализ этих этапов выполнения решений, трудностей и недостатков позволяет обогатить опыт руководителей, который может быть использован в разработке, принятии и выполнении новых управленческих решений.

## Раздел IV. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Глава 12. Сравнительный менеджмент

#### **12.1. Влияние национальных особенностей на систему управления**

В системе современного менеджмента важное место занимает менталитет каждой страны. От национальных особенностей зависит взаимодействие менеджера и подчинённых, методы управленческого воздействия начальства на работников и, естественно, взгляды теоретиков и практиков на управленческую науку.

Человек является продуктом развития данного общества. В ходе воспитания и развития он впитывает ряд базовых установок, формирующих его понимание действительности. Эти базовые установки в современной науке обозначаются термином *менталитет*. Организация использует людей, имеющих общий менталитет и потому действующих в схожих ситуациях единообразно. Именно поэтому менеджмент всегда носит национальные черты, и работающие социальные изобретения организаций одной страны очень сложно перенести в организации других стран. Так, например, система *точно в срок* (канбан), активно используемая в Японии, изучается во всех соответствующих институтах Европы, но весьма редко применяется на практике. Кружки качества, переросшие в Японии в общенациональное движение, оказываются нежизнеспособными в США.

Родоначальниками концепции менеджмента как профессионально осуществляемого вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к образованию инженерному, юридическому и т. д.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления (сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультационных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования и т. п.). Однако в конце XIX в. американцы занимались в основном копированием английского опыта, пытались овладеть искусством управления промышленным производством. На заре своего развития США продемонстрировали незаурядные качества, причем американцы трудились гораздо интенсивнее англичан. Трогательное и почтительное отношение американцев к самоменеджменту объясняется тем, что последний не просто помогает быть успешным, но и учит быть «победителем» во всех сферах жизни. Чувство же «победителя» — важнейшая черта американского менталитета. Американцы переполнены поистине дарвинским индивидуализмом, персональным и корпоративным, сражаясь первоначально за выживание, а позднее и за лидерство.

Источником экономического уклада и богатейшего опыта, знаний, навыков, приемов и методов, которые характеризуют американский стиль организационно-экономического управления, являются традиции, привнесенные различными культурами вследствие двух предпосылок: наплыва иммигрантов и экономической политики экспансии. При этом американцы, с одной стороны, активно воздействовали на мировые интеграционные процессы, с другой стороны, сами были подвержены внешнему влиянию других национальных культур.

Американский менеджмент основывается на индивидуальной предпринимательской инициативе. Прежде всего, его можно представить как «брак» индивидуализма

и конкуренции. Развитая инфраструктура, высокая конкурентная среда способствовали формированию у американцев активной личной стратегии с учетом сочетания духовного идеализма с практичной рациональностью научных знаний. Преобладание «я» над «мы» в поведении американцев поддерживается всей системой управления. В ней делается упор на узкую специализацию персонала, индивидуальную инициативу, способность работника действовать самостоятельно на каждой ступени своей карьеры.

Наиболее ярко менталитету США противопоставлен менталитет Японии. Если их сравнить, то может показаться, что «создатели» японской системы управления придерживались принципа «сделай наоборот», так как любой элемент управленческой практики в этих странах демонстрирует противоположность подходов. Причина такого положения дел — резкое различие менталитетов. Японский национальный характер воплощает в себе комбинацию преемственности, устойчивости, постоянства с колоссальной адаптивностью к любым, самым резким изменениям внешней среды, с неправдоподобной открытостью любым новым веяниям в любых областях материального и духовного существования. Сила японского менеджмента состоит в том, что он органично сочетается с национальными свойствами характера. Это, во-первых, общеэтнические черты — трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм. Во-вторых, черты группового поведения — дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга. В-третьих, обыденно-житейские черты — вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность. Для менеджмента в организациях Японии характерны: коллективизм, семейственность, коллективная ответственность, долгосрочность принятия решений, пожизненный найм и другие особенности.

Особенно остро стоит проблема ментальности для российских организаций, оказавшихся в своеобразной ситуации. Советская система управления опиралась на принципиально иные общественные ценности, воспитывала управленца-исполнителя, для которого главное — «победная» отчетность, и пассивного работника, который «отсиживал» положенное время, не отвечая за результат.

## 12.2. Западный менеджмент

Основными характерными чертами западного менеджмента являются:

- индивидуальная ответственность;
- самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии.

Формирование западной модели менеджмента происходило в специфических условиях, которые и определили её эффективность. В странах Запада возникла потребность в эффективном управлении, она и стала источником формирования менеджмента. К участникам англо-американской модели управления относятся: владельцы, акционеры, менеджеры, правительственные организации, биржи, консалтинговые фирмы. Западный стиль менеджмента не допускает в качестве ключевого инвестора банки или инвестиционные фонды.

*Отличительные признаки западного менеджмента:*

- у сотрудников отсутствует чувство преданности своей работе;
- решение принимает один руководитель, подчинённые только помогают ему выработать решение на основе анализа издержек производства, сбыта;
- деловые отношения никогда не совмещаются с личными.

*Особенности американского менеджмента состоят в том, что бизнесмены:*

- действуют прямолинейно;
- часто прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах;

– сразу переходят к самой сути вопроса, прагматически классифицируя и последовательно решая вопросы один за другим.

В процессе управления главным и неотъемлемым условием (одним из самых важных условий) является соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнёрами. В состав американской делегации на переговорах обязательно входит уполномоченный представитель, имеющий право на принятие решений, и юрист. Американские менеджеры не приветствуют, если их коллеги (партнёры) прерываются во время дискуссий или перед принятием решения удаляются для обсуждения своего решения. Большинство исследователей считают, что теория и практика управления в США достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. Высокая производительность труда в США обеспечивается за счёт лучшей организации производства. В основе современного американского менеджмента лежат три исторических предпосылки:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

*Черты американского менталитета:*

– индивидуализм: выражается в индивидуальном характере принятия управленческих решений, ориентации на личность и личные способности (оплата и продвижение по службе определяются личным вкладом); индивидуальной ответственности; чётко форматизированном процессе контроля;

– повышенное чувство обособленности, в результате чего складываются формальные отношения на производстве, при формировании рабочих мест учитывают независимость работника;

– прагматизм — это целеустремлённость руководителей и подчинённых; выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели;

– практицизм — формирование нестандартной системы управления, приведение её в соответствие с конкретными целями и заданиями, отсутствие утопизма в управленческих решениях;

– рациональность — главная черта управления, выбор оптимальной структуры производства, отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления;

– стремление к богатству (алчность) — дисциплина и рост в карьере определяются уровнем заработной платы; управленческие решения основаны на выгоде; основная направленность управленческих решений — делать деньги;

– трудолюбие — высокая производительность при всех прочих равных условиях, отсутствие жёстких управленческих решений по отношению к персоналу.

*Черты английского менеджмента:*

– повышенное внимание издержкам производства (стремление к их постоянному сокращению);

– разработка новых наукоёмких изделий, тщательное проведение НИОКР;

– гибкость в использовании технологических процессов, т. е. модернизация и внедрение новых процессов происходит довольно быстро;

– особое внимание уделяется отдельным деталям и тонкостям процесса производства;

– относительно низкая цена рабочей силы.

*Отличительными чертами немецкого менеджмента являются:*

– дальновидность;

– высокая дисциплина;

– более длительный процесс внедрения новшеств, модернизации производства.

Это влечёт за собой изменение принятых технологических инструкций.

*Специфика немецкой модели управления:*

- руководство компанией осуществляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур. Членами правления являются только сотрудники фирмы. Наблюдательный совет может частично формироваться работниками (в зависимости от размеров компании);
- численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами;
- данная модель предусматривает ограничение прав акционеров в части голосования;
- банковское финансирование деятельности компаний предпочтительнее акционерного;
- банки имеют право голосования на собраниях.

### 12.3. Азиатский менеджмент

Возникновение азиатской модели менеджмента обусловлено спецификой стран Азии, пронизанной религиозной философией и мировоззрением. Для стран Азии использование западной модели было не только неэффективно, но и нежизнеспособно. В связи с этим возникла необходимость формирования своей специфической модели менеджмента, которую назвали азиатской. Наиболее активно и плодотворно разработка новой специфической модели, концепции менеджмента происходила в Японии.

*Характерные черты азиатской модели:*

- межфирменные отношения строятся на доверии, взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний;
- достаточно высокий уровень образования всех категорий персонала, постоянное обучение, повышение квалификации, дружелюбие в отношениях подчинённых с руководителями;
- доверие партнёров друг другу;
- уверенность в успехе долгосрочных планов компании;
- понимание совместного вклада в развитие компании.

В Японии и Южной Корее фирмы не просто обеспечивают занятость и доход людям, но всегда дают им возможность для саморазвития, самовыражения. Известны случаи, когда одарённому специалисту создавали специальный департамент для развития его предложений и воплощения их в жизнь, а фирма могла поменять или расширить свой профиль. В основе азиатского менеджмента лежит создание дружелюбных коллективов с использованием сочетания формальных факторов организации труда с неформальными.

Отличие от американского стиля менеджмента — в способе проведения переговоров японскими бизнесменами, которые обсуждают все вопросы медленно, с перерывами, постепенно приближаясь к самой сути вопроса. Цель — сначала достигнуть взаимопонимания и доверия, а потом переходить к решению деловых проблем. Бывают случаи, когда к переговорам могут не привлекаться юристы. Менеджмент в Японии отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны.

*Основные черты японского менеджмента* связаны с менталитетом народа:

- коллективизм — коллективное, единогласное принятие управленческих решений; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы;
- бережливость — максимальная экономия на системе управления, экономия ресурсов, использование безотходных технологий;

- аккуратность — высокое качество, высокая культура управления, высокая исполнительность, управленческая установка на непрерывный рост качества;
- практицизм — формирование нестандартной системы управления, приведение её в соответствие с конкретными целями и задачами;
- высокая приспособляемость к новизне — восприимчивость нововведений, ориентация на быстрое их внедрение, массовая покупка патентов и лицензий, позволяющая достигать высоких результатов в производстве;
- патернализм. Руководитель — это отец коллектива, он координирует и контролирует деятельность подчинённых; между менеджерами и подчинёнными складываются личные неформальные отношения, происходит продвижение по службе по старшинству и стажу работы, замедленная оценка работы и служебный рост;
- трудолюбие определяет высокую производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жёстких управленческих решений по отношению к персоналу. Производство и деньги — вторичны. Религия, вера — цель жизни; религиозные ценности определяют поведение на производстве.

Японский менеджмент оказывает значительное влияние на экономику, что объясняется следующими особенностями:

- большей отдачей от изменений в структуре занятости;
- увеличением капитала и его лучшим использованием;
- большей отдачей от применения новейших идей в производстве товаров и услуг;
- переходом ресурсов из сельского хозяйства в промышленность;
- непрерывным заимствованием, применением и усовершенствованием идей из других стран мира, включая промышленный шпионаж;
- очень эффективной групповой работой и групповыми усилиями;
- быстрой реакцией на изменяющиеся условия мирового рынка.

Особенное внимание в Японии уделяется качеству продукции и услуг. Можно выделить следующие особенности японской системы управления качеством:

- участие всех звеньев и уровней в управлении качеством;
- подготовка кадров и обучение методам управления качеством;
- активная деятельность кружков качества;
- инспектирование деятельности по управлению качеством;
- использование статистических методов в управлении;
- существование и активное проведение в жизнь общенациональных программ по контролю качества.

В целом, японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений, согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

*Японский менеджмент включает такие признаки:*

- утренняя зарядка для сотрудников фирмы;
- всех сотрудников принято одевать в форменную одежду в рабочие часы;
- использование метода консенсуса на совещаниях руководителей, которые заканчиваются принятием решений;
- воспитание преданности компании;
- обязательное вознаграждение за достигнутые успехи в труде;
- функционирование «кружков качества», в которые входят рабочие, менеджеры и руководители компаний;
- наличие общей столовой для руководителей и рабочих;
- периодические ужины «по-семейному» всех сотрудников компании;

- большое значение стажа работы сотрудника на фирме для назначения заработной платы и продвижения по службе;
- пожизненное принятие на работу;
- корректное обращение руководителей со своими подчинёнными;
- практика поставок точно в срок, которая даёт возможность избавиться от громоздких складских помещений и позволяет достичь высокого уровня дисциплины персонала фирмы;
- сведение перерывов в работе к минимуму;
- предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего после выхода его на пенсию.

*Особенности организации производства и сбыта продукции в Японии.* Большую роль играют торговые дома, например, «Сого Шаша». К середине 1990-х гг. на их долю приходилось свыше 40 % японского экспорта и около 70 % — импорта.

К настоящему времени *японская система управления* сформировалась как подобие сплава национальных традиций вместе с передовым опытом менеджмента. Роль национальных традиций состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться определённых правил. Сами японцы говорят следующее: «В традиционном японском обществе отсутствовали как всеобщий этический кодекс, так и категорические религиозные предписания. Не существовало даже чёткой системы представлений о грехе» (М. Йосино).

Японский учёный Чийе Накане провёл исследование, где выдвинул свои основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на горизонтальный как совокупность индивидов и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связаны определённой социальной связью. Именно второй, вертикальный, тип отношений является характерным и определяющим для японского общества. Группа, к которой относится японец, значима для него так же, как семья. В японской организации царит неформальная атмосфера, и внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах господствуют только дружелюбные отношения. Принято считать, что фирма — это долговременная организация, так как она гарантирует пожизненный найм. Подобные отношения закреплены Законом о корпоративной реорганизации, согласно которому в фирмах, которые терпят финансовые трудности и находятся на грани банкротства, проводится срочная реорганизация.

Из чего складывается система группового принятия решений, согласно которой ответственность за принятое решение несёт вся группа? Ни один человек не имеет права единолично принимать какие-либо решения. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путём консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми членами группы.

Японцы могут допустить в организационной деятельности неопределённость, несовершенство, как и многое другое, вполне реально существующее. Кроме этого, японцы чувствуют себя взаимозависимыми, поэтому готовы предпринимать дальнейшие шаги, которые направлены на усовершенствование деятельности людей и воспитание умения эффективно работать друг с другом.

Для сравнения традиционной модели поведения «X и Y» японцы развили и уже некоторое время успешно применяют модель человеческого потенциала, согласно которой на первый план выводится идея о том, что людям необходима возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение.



## 12.4. Японская система управления трудовыми ресурсами

В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др. Но японские корпорации используют также преданность своих служащих компаниям. Отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он — важное и необходимое лицо для своей компании и что её судьба лежит на его плечах. Обычно японец работает очень много для своей компании — это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Японский рабочий соглашается с приказом администрации о сверхурочной работе без предшествующего уведомления об этом. Служащие редко берут день отдыха. Многие рабочие полагают, что беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании.

В начале «эры Мэйдзи» некоторые крупные компании, чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, приняли систему пожизненного найма и систему оплаты в соответствии со стажем. Впоследствии трудовые издержки стали расти из-за повышения заработной платы пожизненно нанятых рабочих. Для того чтобы трудовые издержки оставались на низком уровне, молодых людей должно быть больше, чем людей старшего поколения. Поэтому компании нанимают каждый год много выпускников прямо из средних школ и университетов и редко — людей пожилого возраста, потому что это противоречит описанной системе оплаты в соответствии с трудовым стажем.

Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Многие крупные корпорации ограничивают возрастом продвижение по службе: например, для младшего администратора это 30 лет, для старшего администратора — 35 лет и т. д.

Теперь ситуация изменилась: чтобы достичь должности в высшем руководстве, служащий также обязан проявлять способности и хорошо выполнять свои обязанности. Японские корпорации считают, что современная система продвижения, основанная на сочетании трудового стажа и успешного выполнения обязанностей, является наилучшим средством достижения целей компании в японском социальном климате. Недавно японские компании ввели систему так называемой эффективной заработной платы, или систему заработной платы в соответствии с трудовой квалификацией.

Крупная японская корпорация предоставляет работникам дополнительные льготы: оплачивает затраты на дорогу до предприятия, льготную медицину для семей служащих, дешёвое жильё. Для покупки домов выдаются займы под низкий процент. Хотя система трудового стажа — это характерная черта японского управления, служащие, показывающие лучшие результаты, легко продвигаются по службе. Ротация должностей является нормой в Японии. Кроме высшего персонала, служащие переводятся с одной работы на другую раз в пять лет. Иногда ротация происходит в той же самой рабочей группе. Типичный кандидат для высшего управляющего звена переводится, например, из финансового отдела в бухгалтерию, в отдел трудовых ресурсов и т. д. Ротация и продвижение часто происходят одновременно.

## 12.5. Различия японского и американского менеджмента

К концу XX в. наиболее изученными оказались два во многом полярных менеджмента — японский и американский. Различия между ними состоят, в частности, в следующем.

*Структура собственности.* В корпорациях США физическим лицам принадлежит основная часть, а в Японии — лишь 10 % акций (в качестве собственников выступают, прежде всего, юридические лица). Более 80 % активов промышленных фирм в Японии образовано за счет кредитов. Малый бизнес в Японии весьма развит (как и в США), но в значительной степени связан с крупными корпорациями. В Японии 9/10 трудоспособного населения занято в малом бизнесе, на его долю приходится 70 % всех продаж. В США половина работающих занята на малых предприятиях, которые дают стране больше половины всей продукции, новых идей и инновационных изделий.

*Долгосрочные цели.* В США из-за постоянного обновления состава акционеров компании вынуждены заботиться, прежде всего, о норме прибыли на вложенный капитал, доходности акций. Планы при этом составляются на один – три года. В Японии фирмы планируют свое развитие на 5 – 10 лет и связывают его не с нормой, а с общей суммой дохода и прибыли, завоеванием места на рынке, общими масштабами производства, сохранением рабочих мест, финансовыми перспективами.

*Роль государства.* В США она традиционно невелика и ограничивается установлением налоговых и иных льгот, военными заказами, финансированием фундаментальной науки и образования, немногочисленными целевыми программами, тогда как в Японии министерство торговли и промышленности по согласованию с ведущими корпорациями разрабатывает средне- и долгосрочную научно-техническую, структурную политику, координирует выполнение технологических программ, связанных с прорывом на внешние рынки.

*Механизм принятия решений.* В США он отличается многоступенчатостью и авторитарностью (в рамках своей компетенции). В Японии число управленческих этажей значительно меньше и решения принимаются коллективно с учетом мнения всех, кого они касаются.

*Тип организационной культуры.* В США она ориентирована на конкуренцию работников, четкие должностные инструкции, жесткую классификацию должностей, индивидуальные контракты с сотрудниками и большие различия в социальном статусе в зависимости от должности. Это сдерживает взаимопомощь сотрудников, делает немислимой критику руководства, но развивает стремление к успеху. В Японии преобладает ориентация на командную работу, сотрудничество, здесь отсутствует строгое распределение прав и обязанностей. Разрыв в оплате сравнительно невелик, ее изменение связано, в основном, с успехами коллектива и стажем работы. Должность не дает каких-то привилегий, особого статуса.

*Роль работников в управлении производством.* По данным социологов, в Японии 65 %, а в США лишь 12 % рабочих привлекаются к анализу и решению управленческих проблем. Особо поощряется в Японии участие рабочих в управлении качеством продукции, рационализации, совместное с мастером установление норм выработки. В результате, как свидетельствуют опросы, одинаковую направленность личных и фирменных интересов отмечают 93 % работников японских фирм, в США — 9 % . По мнению экспертов, первенство фирм Японии по эффективности труда на 40 % связано с кадровым менеджментом, на 35 % — с надежностью снабжения (система *точно вовремя*), на 20 % — с управлением качеством продукции и лишь на 10 % — с превосходством в технике и технологии.

*Особенности организации управления.* В современных условиях западноевропейские и японские компании приобрели многие общие с американскими фирмами черты в применении принципов децентрализации в управлении. Это обусловлено усилением процессов концентрации и централизации производства под влиянием научно-технической революции и обострения конкурентной борьбы на мировом рынке. Прежде всего, отмечается рост размеров западноевропейских и японских компаний, которые по оборотам приближаются к американским.

Большинство западноевропейских компаний реорганизовали управление и использовали американский опыт в создании организационной структуры управления. Большое значение имеет отход как западноевропейских, так и японских фирм от узкой специализации производства и превращение их в высоко диверсифицированные комплексы. Это нашло отражение в структуре управления, так как в рамках компаний создавались производственные отделения или группы отделений по различным видам диверсифицированной продукции и сферам деятельности.

## **12.6. Сравнение методов управления человеческими ресурсами в Европе, США и Японии**

То, что предлагает на практике специалисту по персоналу «европейский» подход к управлению человеческими ресурсами, отражено в [табл. 12.1](#). В первом столбце отражен традиционный подход к кадровому менеджменту, до сих пор находящийся широкое применение в европейском регионе и в США. Во втором столбце представлены основные характеристики нормативной концепции управления человеческими ресурсами, общепринятой в США и в этом виде попавшей в Европу. В третьем столбце приблизительно указываются основные отличительные черты управления человеческими ресурсами в его «европейском» виде. Можно с легкостью убедиться, что показатели последнего метода являются комбинацией методов, приведенных в двух первых столбцах, что последний вариант предполагает потенциальную гибкость и толерантность в отношении и того, и другого подхода.

*Таблица 12.1*

### **Сравнение традиционного подхода к персоналу, американской нормативной модели и европейского варианта управления человеческими ресурсами**

Основные критерии	Традиционный подход к персоналу в европейском регионе	Нормативная модель управления человеческими ресурсами в США	Европейский вариант управления человеческими ресурсами
1	2	3	4
Среда	Установившаяся законодательная основа	Дерегулирование (сокращение объема вмешательства государства в экономику)	Установившаяся законодательная основа
Цели	Задачи социального порядка	Организационные задачи	Организационные задачи и задачи социального порядка
Персонал	Персонал как организация	Персонал как ресурс (внутренний и внешний)	Персонал рассматривается в качестве основного производственного ресурса
Основное внимание	К приведению системы в соответствие с формальными требованиями	Уделяется соотношению издержек и результатов	Уделяется управлению затратами, их соотношению с результатами и окружающей средой

Таблица 12.1 (окончание)

1	2	3	4
Взаимоотношения со служащими по найму	Профессиональные союзы	Отсутствие профессиональных союзов	Работа с профсоюзами и возможность обходиться без сотрудничества с ними
Отношения с линейными руководителями (например, руководителями цехов)	Ответственность за подчинённых — на основе классической модели управления персоналом	Обеспечение потребностей в линейном руководстве — по заранее определённой схеме управления человеческими ресурсами	Взаимодействие, управление специалистами
Отношения между специалистами и линейными руководителями производства	Ответственность специалистов за функционирование системы	Специалисты рассматриваются как люди, которые в состоянии оказывать поддержку линейному руководству	Многосторонний подход. Толерантность. Гибкость

Сравнение особенностей управления в американских и японских компаниях приведено в табл. 12.2.

Таблица 12.2

#### Основные характеристики управления

Характеристика	Тип А (американские компании)	Тип Z (новые американские компании)	Тип J (японские компании)
Длительность найма	Непродолжительный найм	Долгосрочная работа в фирме	Долгосрочный найм, вплоть до пожизненного
Принятие решений	Индивидуальное (руководителем)	Консенсус	Консенсус
Ответственность	Индивидуальная	Индивидуальная	Коллективная
Оценка деятельности и продвижение	Быстрая оценка и продвижение	Замедленная оценка и продвижение	Замедленная оценка и продвижение
Контроль	Явный формализованный	Скрытый неформализованный с чёткими формальными процедурами	Скрытый неформализованный
Планирование карьеры	Заранее планируется	Карьера планируется, но в умеренной степени	Карьера заранее не планируется
Круг интересов компании к жизни работников	Узкий	Широкий, включая семью	Широкий

Системная природа стран, народов, культур, организаций требует восприятия данных моделей только как очень общих и ориентировочных. На самом деле каждая отдельная организация, так же, как страна, народ, общность, обладает уникальными качествами, своими особенностями. Можно сказать, что в каждой стране свой капитализм, а в каждой организации своя система управления, и следует основываться на глубоком анализе сути «референтных» систем и своей собственной системы, прежде чем заимствовать модели поведения или методы управления.

## 12.7. Типы моделей менеджмента

Эволюция теории и практики менеджмента нашла свое отражение в многообразных направлениях. То, что происходит сегодня в теории и практике управления, называют «тихой управленческой революцией». Ее начало совпало со вступлением общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, поведенческому (бихевиоральному), нашедшему отражение в японской модели, приходит новое (неформальное), или маркетинговое, направление, которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое, индивидуалистическое, «информационное».

Суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего, от факторов, лежащих в ее границах (рациональной организации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как «закрытая система». При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); большое значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами указаний сверху.

По данным многочисленных публикаций, приводим сравнительные правила, составляющие японскую и американскую модели менеджмента (табл. 12.3).

Таблица 12.3

**Японская и американская модели менеджмента**

Япония	США
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководства
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя — профессионализм и инициатива
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка результатов по индивидуальному результату
Неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наем на работу на короткий период

Суть японской модели менеджмента была сформулирована американским ученым японского происхождения Уильямом Оучи в его теории «А и Z» (табл. 12.4).

Таблица 12.4

Модели управления людскими ресурсами У. Оучи

Подход	Тип А Американские организации	Тип Z Японские организации
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты Внутренние стимулы Групповая ориентация в работе

Японская модель, являющаяся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающая наибольшую гармонию и мобильность организации, так необходимую в современном динамическом мире. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом и трудовыми ресурсами, производством, сбытом, финансами. Система пожизненного найма и продвижения в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, система непрерывного обучения преимущественно на производстве — основные характеристики этой модели управления. Принцип оптимизации работы всей производственной системы как целостности является определяющим в организации управления производством.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспосабливают под человека, то в системе управления американской фирмы, напротив, представления о функциях, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях предшествуют найму работников. По сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, иными словами, людей приспосабливают к системе.

Идеальная (в смысле эффективности и интегрированности) организация, по мнению Оучи, не должна иметь ни официальной организационной структуры, ни какой-либо формальной структуры вообще. В качестве примера коллектива с такой структурой им приводится «хорошо сыгранная» баскетбольная команда.

На более высоком уровне развития тип А и тип Z (как и теория «X и Y») повторяют теорию «кнута и пряника». Понятно, что современная практика отдает предпочтение теориям «Y и Z», во всяком случае, все японские и передовые компании других стран не только используют рекомендации именно этих теорий, но и активно развивают их.

*Маркетинговая модель менеджмента.* Суть маркетинговой модели — новой «философии» управления определяется следующими моментами:

- ставка на человека самореализующегося (в отличие от человека экономическое и человека социального);
- фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями, как «клан»;
- фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Сравнительная характеристика рассмотренных моделей менеджмента приведена в табл. 12.5.

Таблица 12.5

**Характеристика основных типов управления (по Оучи)**

Организация типа А (американская модель)	Организация типа J (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
Найм работников на относительно короткое время	Пожизненный найм работников	Долгосрочный найм
Индивидуальное принятие решений	Коллективное принятие решений	Коллективное принятие решений
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Быстрое развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение
Механизмы явного, точного контроля	Механизмы косвенного контроля	Косвенный неформальный контроль с точными формализованными критериями
Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	Способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	Умеренно специализированная карьера работников
Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику	Целостный (холистический) подход к работнику как личности	Целостный (холистический) подход, включая семью

Новая философия управления основана на системном и ситуационном подходах. Фирма — «открытая система». Главные предпосылки ее успеха лежат не внутри, а вне ее. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспосабливается к ней. Ситуационный подход к управлению означает, что все внутреннее построение системы управления есть ответ на воздействия внешней среды. Организационные механизмы приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании. Воплощением нового подхода стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния среды. Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопротивления переменам. Новая концепция управления требует новых установок персоналу, новой управленческой культуры (стремления к радикальным переменам, готовности к риску, организации на основе новых возможностей и т. п.).

Специалисты справедливо считают, что не существует единой идеальной модели менеджмента, поскольку каждая фирма уникальна. Она должна искать свою собственную модель. Среди факторов, которые определяют выбор управленческой модели:

- размер фирмы;
- характер продукции;
- характер среды, в которой она действует.

С точки зрения последнего фактора выделяют следующие модели управления:

- модель рационального внутрифирменного управления в спокойной внешней среде;
- модель управления в условиях достаточно динамичного и разнообразного рынка;
- модель в условиях динамичного научно-технического прогресса;

– модель приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим под воздействием внешней среды фирмы проблемам.

Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели менеджмента. Это непрерывный процесс, ибо меняются сама фирма и ее среда. Большинство американских компаний осуществляют отдельные организационные изменения не реже раза в год, а крупные реорганизации проводят каждые четыре – пять лет. Общее же направление эволюции — переход от модели управления в условиях массового производства и относительно низкого уровня конкуренции к модели управления в значительной степени индивидуализированного производства и обострившейся конкуренции.

## Глава 13. Финансовый менеджмент

### **13.1. Основные понятия и структура**

Управление финансами как основным ресурсом является составной частью управленческого процесса в организации. Общим для многообразных финансовых процессов и операций, идущих в организации, является то, что все они имеют денежную форму отражения. Однако финансы — это не сами деньги, а денежные отношения между хозяйствующими субъектами по поводу формирования и использования денежных доходов и фондов организации. Материальным носителем финансовых отношений являются финансовые ресурсы, которые находятся в распоряжении организации и предназначены для удовлетворения ее производственных и социальных потребностей.

Управленческие решения в финансовой сфере можно разделить на две группы: инвестиционные решения и решения финансирования. Два типа решений взаимосвязаны и тесно переплетены. Приоритетными для организации являются решения инвестирования, так как его целью выступает получение дохода от эффективного вложения капитала. С точки зрения финансовых решений, *финансовый менеджмент* — это форма управления процессами инвестирования и финансирования предпринимательской деятельности. Поскольку решения, касающиеся инвестирования и финансирования, в бухгалтерском балансе отражены в денежной форме, финансовый менеджмент представляет собой систему управления денежными потоками организации в целях обеспечения доходов ее собственникам.

#### ***Принципы управления финансами***

Управление финансовой системой направлено на достижение общих целей управления предприятием и оказывает значительное влияние на рыночные преобразования. В основе управления финансовой системой находятся следующие принципы:

- 1) плановость и системность;
- 2) целевая направленность;
- 3) диверсифицированность;
- 4) стратегическая ориентированность.

*Принцип плановости и системности* заключается в необходимости сопоставления процессов финансирования с развитием деятельности предприятия по отдельным направлениям, а также их возможными перспективами.

*Принцип целевой направленности* заключается в том, что финансы должны направляться на достижение целей предприятия.

*Принцип диверсификации* управления финансами приводит к расширению производимых товаров, позволяющих расширять территорию реализации товара и комплексно обслуживать покупателей. Диверсификация производства ведет к общему повышению



рентабельности предприятия, несмотря на то что на отдельные виды продукции может наблюдаться снижение покупательского спроса, снижению риска банкротства и росту конкурентоспособности.

*Стратегическая ориентированность* управления финансами предполагает, что финансирование деятельности должно осуществляться в соответствии с миссией и долгосрочными планами.

В связи с цикличностью жизни товара разработаны такие принципы финансирования:

1) опережающее управление, которое отдает предпочтение будущим прибылям и финансированию инновационной деятельности. Использование данного принципа невозможно без значительных капиталовложений, но оно обеспечивает прогресс и конкурентную устойчивость предприятия на рынке;

2) соотношение текущего финансирования и накопления капитала является наиболее важным принципом в управлении финансами, в соответствии с которым предприятия автономно определяют размер средств, направляемых на развитие предприятия, в фонд заработной платы и др.

Если предприятие не разработает четкую стратегию своего развития и не будет учитывать ситуацию на рынке, оно никогда не сможет занять на нем твердых позиций. Следовательно, стратегическая ориентированность является ведущим принципом, определяющим направление капиталовложений предприятия и организации, так как, несмотря на длительный срок возврата вложенных средств, представляет возможность значительных прибылей и будущего развития.

Структура финансового менеджмента тесно связана со структурой бухгалтерского баланса как основной формой, отражающей имущественное и финансовое состояние организации. Финансовый менеджмент направлен на разработку финансовой политики, включающей стратегический и тактический финансовый менеджмент. Основными элементами стратегического финансового менеджмента являются:

- управление инвестиционными проектами;
- реорганизация (реструктуризация) организаций;
- стратегическое финансовое планирование.

Тактический финансовый менеджмент как подсистема управления нацелен на финансирование простого воспроизводства. Базовыми элементами тактического финансового менеджмента являются:

- управление оборотным капиталом;
- краткосрочное финансирование;
- текущее финансовое планирование.

### **13.2. Цели и организационные основы финансового менеджмента**

*Финансовый менеджмент* — это наука управления финансами организации, направленная на достижение его стратегических и тактических целей. В условиях рыночной экономики система целей финансового менеджмента коммерческой организации включает следующие элементы:

- стратегические или конечные цели финансового менеджмента;
- тактические или текущие цели (задачи) финансового менеджмента;
- нормативы — показатели, которым должны соответствовать результаты в ходе решения поставленных целей и задач.

Стратегическими целями финансового менеджмента являются:

- воспроизводство;
- максимизация прибыли;

- рост рыночной стоимости акций организации;
- повышение благосостояния собственников.

Тактические цели финансового менеджмента включают:

- минимизацию расходов;
- рост объемов производства и реализации;
- рентабельность;
- минимизацию риска;
- борьбу с конкурентами;
- избежание банкротства;
- выживание.

Нормативы — показатели, оценивающие финансово-хозяйственную деятельность организации, включают:

- показатели ликвидности;
- показатели деловой активности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели рентабельности и др.

Финансовая работа в организации осуществляется финансовым отделом (или сектором в составе бухгалтерии). Финансовая служба призвана решать следующие основные задачи: обеспечение организации финансовыми ресурсами; изыскание путей их мобилизации из собственных источников и на финансовом рынке; выполнение финансовых обязательств перед государственным бюджетом, банками, страховыми компаниями и другими организациями; осуществление контроля использования финансовых ресурсов.

На финансовую службу возлагаются финансовое планирование и осуществление расчетов, анализ хозяйственной деятельности, предоставление финансовых отчетов и документов, осуществление внутривозвратного финансового контроля, объектом которого является производственная и финансовая деятельность самой организации и ее структурных подразделений. Сферой финансовой службы являются практически все операции, совершаемые с использованием денег.

### **13.3. Концептуальные подходы к управлению кредитно-денежной сферой**

Денежно-кредитные отношения являются неотъемлемой составляющей рыночной экономики. Денежно-кредитная система представляет собой основу для реализации процесса обмена товаров и услуг. Кроме этого, она воздействует на процесс производства и изменение его структуры и в конечном итоге влияет на развитие экономики в целом. Влияние денежно-кредитной системы на развитие экономики следует рассматривать с точки зрения мероприятий, направленных на монетарную и немонетарную сферу экономики.

*Немонетарные методы* регулирования включают в себя действия, целью которых является ликвидация структурных диспропорций в сфере производства, увеличение его технологического уровня и эффективности. Следует отметить, что влияние немонетарных методов носит опосредованный характер, т. е. влияет на экономику косвенно, следовательно, требует затрат времени и может повлечь нежелательные побочные последствия.

*Монетарные методы* регулирования, напротив, непосредственно воздействуют на экономику, следовательно, относительно быстро дают результаты. Но закрытое использование данных методов может привести к деградации нормальной связи эмиссии денег с потребностями экономики, в результате чего может произойти спад производства, рост безработицы и возвращение к товарно-товарным отношениям (натуральному обмену).

В рамках государственной денежно-кредитной политики происходит управление денежно-кредитной системой с помощью воздействия на спрос и предложение денег. Выделяют два вида денежно-кредитной политики: инфляционную и дефляционную. По-

мимо этого, выделяют промежуточные формы данной политики: рефляцию, допускающую определенный уровень инфляции, с целью стимулирования экономики; и дезинфляцию, предполагающую снижение темпов инфляции до приемлемого уровня. На основе исследований инфляционных процессов (кейнсианской теоретической концепции) была выявлена зависимость между инфляцией и безработицей, на данной основе разрабатывались методы достижения благоприятного соотношения между двумя этими показателями. Вследствие этого были разработаны два варианта антиинфляционных мероприятий: дефляционная политика и политика доходов.

*Дефляционная политика* включает в себя комплекс мер, осуществляемых правительством, направленных на снижение расходов государственного бюджета, увеличение налогов и продажи государственных ценных бумаг. Но применение данной политики ограничивается снижением инвестиций и производства. Помимо этого, дефляционная политика может привести к стагнации, в условиях которой все методы стабилизации перестают работать. В данной ситуации приходится постоянно изменять направление, способы регулирования экономики.

*Политика доходов*, предполагающая контроль над ценами и заработной платой, также не нашла положительного общественного отклика, вследствие этого кейнсианские теории доказали свою непригодность.

После этого на первый план вышли *монетаристские концепции* государственного регулирования инфляции, основной задачей которых стало жесткое ограничение количества обращающейся денежной массы. Долгосрочная стабильность цен в соответствии с данной концепцией рассматривается как обязательное условие устойчивого экономического роста. Помимо этого, предполагается возможным создание устойчивой политики, не реагирующей на изменения деловой активности, а денежно-кредитная политика должна быть направлена исключительно на контроль над инфляцией, а не на регулирование спроса и экономического цикла. Специальные меры в данном случае не предусматривались, но давались рекомендации по поддержке предпринимательской активности и развитию конкуренции. Монетаристская теория отвергала и теорию дохода на том основании, что она ведет разрушению рыночных отношений и экономическим потерям.

Таким образом, можно сделать вывод, что основные концепции управления денежно-кредитной сферой основываются на кейнсианской или монетаристской моделях. Ни один из этих подходов не является универсальным, так как в значительной степени зависит от конкретных условий, в которых функционирует экономическая система, но и ни один из них не является абсолютно неверным.

### **13.4. Роль центрального банка в управлении кредитно-денежной сферой**

Помимо государственных методов регулирования, кредитно-денежные отношения могут развиваться самостоятельно, под воздействием так называемой «невидимой руки рынка». Но данный процесс существенно усложнился после прекращения свободного обмена бумажных денег на металлические. В результате произошло укрепление государственного регулирования денежно-кредитных отношений и упрочение позиций центральных банков. Центральные банки стали неотъемлемой частью данных отношений, усилили свое значение и обеспечили необходимое доверие к своим действиям.

Центральный банк (ЦБ) приобрел единоличное право на эмиссию денежных банкнот, что дает ему возможность контроля над наличными деньгами, а участие в формировании кредитных ресурсов обеспечивает его влияние на предложение безналичных денег.

Коммерческие банки принимают участие в депозитной эмиссии, ограниченной объемами собственных и заемных средств и размерами резервов, определяемых ЦБ. Контролируя денежную базу, ЦБ косвенно влияет на денежную массу в обращении. На-

прямою он не может на нее воздействовать, так как реально объем предложения денег зависит от взаимодействия ЦБ с коммерческими банками и населением. Данная зависимость отражается с помощью эффекта денежного мультипликатора

$$m = (1 + d)/(r + d),$$

где  $m$  — денежный мультипликатор;  $d$  — отношение наличных денег к депозитам;  $r$  — отношение банковских резервов к депозитам.

Данная формула является упрощенной, ввиду того что в ней нет разграничения по видам депозитов. В данном случае берется тот, который наиболее привлекателен для населения. В результате данных условий ЦБ может осуществлять контроль лишь за самим процессом эмиссии денежных банкнот.

Для повышения эффективности управления денежно-кредитной сферой предлагаются различные способы реформирования центральных банков. Так, например, существует проект, в котором предлагается отделить функции по регулированию денежной системы от контроля над деятельностью коммерческих банков. Существует также противоположная концепция, отвергающая усиление внимания за деятельностью денежно-кредитной системы и предполагающая создание условий для деятельности центрального банка, исключающих вмешательство правительства. Помимо этого, выделяются более радикальные предложения о необходимости перехода к независимой банковской деятельности, основанной на механизме свободной рыночной конкуренции. Но его использование в российских условиях может привести к плачевным последствиям, в том числе полному развалу экономики.

### 13.5. Цели кредитно-денежной политики

К целям денежно-кредитной политики относятся меры по стабилизации цен, обеспечению полной занятости населения и экономического роста. Степень продвижения к данным целям является показателем эффективности управления. Для реализации денежно-кредитной политики ставятся промежуточные цели, которые устанавливаются зачастую на срок от года и более. Данные цели рассматриваются как тактические в процессе реализации программы экономического развития и формирования ЦБ определяющих направлений своей деятельности. Публичное оглашение целей способствует повышению ответственности правительства и ЦБ и создает ожидания среди хозяйствующих субъектов. Промежуточные цели должны отвечать следующим требованиям: не противоречить стратегическим целям, быть измеримыми, своевременными, разработанными на основе достоверной информации и контролируемые.

К сожалению, промежуточные цели (ставка процента, индекс цен, темпы роста производства) не всегда могут быть достигнуты с помощью тех средств, которыми вправе распоряжаться ЦБ. Как следствие, он вынужден разрабатывать операционные цели (денежную базу, процентные ставки), легче реагирующие на влияние инструментов денежно-кредитной политики. Но следует отметить, что использование операционных целей является достаточно рискованным и может привести в отдаленном будущем к инфляции.

Существует множество подходов к разработке промежуточных целей, что связано:

- 1) с многообразием стратегических целей и их всевозможной комбинацией;
- 2) нестабильной ситуацией в сфере денежно-кредитного обращения;
- 3) ограниченностью полезного эффекта от отдельной цели.

В связи с этим необходима одновременная разработка и использование различных вариантов денежно-кредитной политики, ориентирующейся на определенную ситуацию и ее деформацию во времени. В последнее время наиболее простым способом определения конечной цели является ориентация монетарной политики на темпы роста номиналь-

ного ВВП. Возможность ориентации на данный показатель дает возможность разработки более гибких методов развития экономики и не нарушает привычных механизмов работы центрального банка и правительства.

### 13.6. Инструменты, применяемые при управлении финансами

При разработке методов управления финансовой системой используют различные инструменты, которые можно классифицировать по следующим направлениям.

1. По форме применения:

- прямые;
- косвенные.

2. По срокам воздействия:

- краткосрочные;
- долгосрочные.

Центральными банками используются такие инструменты управления как:

- 1) политика рефинансирования;
- 2) политика минимальных резервов;
- 3) политика открытого рынка;
- 4) валютное регулирование;
- 5) регулирование деятельности кредитных институтов и организация платежно-расчетных отношений;
- 6) установление прямых количественных ограничений.

Целью *политики рефинансирования* является воздействие на состояние финансовой системы за счет предоставления кредитных ресурсов в форме прямых кредитов, переучета векселей, ссуд под залог ценных бумаг (ломбардные кредиты) и кредитных аукционов. В процессе рефинансирования ЦБ является кредитором конечной инстанции. Он влияет на условия предоставления кредитов, регулируя уровни процентных ставок с помощью установления их минимальных размеров для коммерческих банков, в результате чего определяется стоимость привлечения ресурсов для этих банков, а также контролируя ставки кредитных организаций. Эффективность процентной политики во многом зависит от финансового положения коммерческих банков (наличия у них свободных ликвидных ресурсов).

Следующим способом рефинансирования являются *кредитные аукционы*. Их суть заключается в том, что на основе полученных заявок ЦБ определяет общую сумму кредитов аукциона, сроки их предоставления, уровень процентной ставки, минимальный размер запрашиваемого кредита и способ проведения аукциона. Если сумма запрашиваемого кредита по заявкам превышает общий объем представленного кредита при фиксированной процентной ставке, то заявки удовлетворяются частично.

*Политика минимальных резервов* используется для поддержания объема денежной массы, обеспечения ликвидности банков и снижения уровня инфляции. Установление размера минимальных резервов, с одной стороны, обеспечивает базовый уровень ликвидности коммерческих банков и является важным элементом финансовой политики, а с другой — снижает ресурсы коммерческих банков, увеличивает стоимость привлеченных средств и приводит к изменению структуры банковских резервов. Вследствие этого политика установления минимальных резервов является наименее эффективной, и нет положительного отклика со стороны коммерческих банков.

*Политика открытого рынка* реализуется через проведение ЦБ операций по купле-продаже ценных бумаг, косвенно влияющих на финансовую систему. Участие ЦБ в данных операциях на денежном рынке оказывает влияние на объем собственных резервов коммерческих банков, в результате чего изменяется стоимость кредита и спроса

на деньги. Использование данного инструмента дает возможность со значительной вероятностью прогнозировать воздействие на размер денежной базы. На открытом рынке преобладают сделки с краткосрочными обязательствами государства.

*Инструменты валютного регулирования* используются при стабильном функционировании денежного обращения. Особое внимание в данном случае уделяется поддержанию стабильности валютного курса. Уровень валютного курса регулируется с помощью валютных и кредитных ограничений, инвестиционного режима и изменения процентных ставок по вкладам центральным банком.

Стабильность функционирования финансовой системы зависит от *надзора и контроля* над деятельностью коммерческих банков и реализации мер по поддержанию платежно-расчетных отношений ЦБ. Целью надзора является обеспечение защиты вкладчиков и снижение системных рисков для поддержания стабильности на финансовом рынке. Стабильность финансовой системы напрямую зависит от платежной системы, которая дает возможность непрерывно проводить межбанковские операции.

*Управление финансами с помощью установления прямых количественных ограничений* является административным инструментом управления, включающим в себя лимиты общей величины кредитов или темпов их прироста, за несоблюдение которых могут взиматься штрафы. В некоторых случаях используются обязательства держать часть активов в виде государственных ценных бумаг или бумаг, выпускаемых специальными кредитными институтами.

В конечном итоге следует сделать вывод, что государство обладает значительным набором методов (инструментов), с помощью которых оно может управлять финансовой деятельностью. К сожалению, ни один из этих методов не является универсальным, а эффективность использования каждого из них определяется конкретной ситуацией.

### 13.7. Управление прибылью фирмы

Главным источником пополнения ресурсов фирмы является прибыль от хозяйственной деятельности, поэтому главной задачей менеджмента является поиск путей ее повышения. *Прибыль* — денежное выражение основной части финансовых накоплений, созданных предприятием. Прибыль наиболее полно отражает состояние предприятия: эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости и т. д. Факторы роста прибыли:

- 1) рост объема производства;
- 2) рост объема реализации продукции;
- 3) повышение производительности труда;
- 4) улучшение качества продукции;
- 5) снижение себестоимости;
- 6) внедрение научно-технических разработок.

Прибыль можно представить как разницу между отпускной ценой продукции и затратами на производство. Самой прибылью управлять менеджер не может, так как не все факторы формирования прибыли от него зависят. К примеру, цена формируется на рынке и от менеджера мало зависит. Однако можно рассчитать оптимальный объем выпуска продукции и затрат на этот выпуск и тем самым повлиять на дальнейшее получение максимальной прибыли. Этот шаг со стороны управляющего поможет также избежать убытков фирмы. Такое тоже часто случается. Происходит это из-за того, что производство иногда может потребовать значительно больших затрат, чем предполагалось. Это может привести даже к вынужденной приостановке производства, что негативно сказывается на фирме.

Для того чтобы не допустить перечисленных проблем, необходимо точно знать величину производственных затрат. *Производственные затраты* — это сумма постоянных

и переменных затрат на производство продукции и услуг. *Постоянные* затраты — это затраты, которые остаются прежними при изменении объема производства (амортизация, аренда зданий и помещений, управленческие расходы). *Переменные* расходы — расходы, которые изменяются в прямой зависимости от увеличения объема производства (сырье и материалы, оплата труда работникам). И те, и другие затраты должны окупаться, в противном случае это приведет к сворачиванию производства, потому что деятельность станет невыгодной.

Для того чтобы предотвратить плачевные последствия и хорошо ориентироваться в ситуации, необходимо знать, какой минимальный объем продукции необходимо производить. Для этого нужно уметь рассчитывать объем безубыточности

$V_{\text{безубыт}}$  = постоянные затраты/цена ед. продукции – переменные затраты на ед. продукции.

Для управления прибылью необходимо также учитывать эффект операционного рычага. Его сущность заключается в том, что при стабильных ценах рост объема реализации продукции способствует сокращению постоянных затрат. Если переменные затраты неизменны, то повышение объема производства приводит к росту прибыли. Насколько быстро увеличивается прибыль, показывает сила операционного рычага. Этот показатель рассчитывается по формуле:

Сила операционного рычага = (прибыль + постоянные затраты)/прибыль.

Учитывая все перечисленные требования, менеджер может контролировать финансовое состояние предприятия. Управление прибылью фирмы является одной из главных задач управленца, потому что это обеспечивает достижение целей организации и способствует ее здоровому существованию.

### 13.8. Налоговое планирование и регулирование

Налоговое планирование и регулирование является составной частью финансового менеджмента. Цель его состоит в увеличении ценности предприятия и сокращении налогового бремени. Налоговое планирование и регулирование реализуется с помощью таких направлений, как: управление выручкой, контроль издержек, управление ликвидностью, управление капиталом, управление налогами, управление внебалансовой деятельностью. В рамках данных направлений финансовый менеджер в ходе своей работы принимает решения об инвестициях, влияющих на размер и структуру активов предприятия; о финансировании, т. е. о способах привлечения денежных средств; о дивидендах. Данные решения непосредственно влияют на ценность предприятия.

Управление налогами на предприятии является одной из наиболее важных функций менеджера, так как от налогов существенно зависит размер чистой прибыли предприятия, а, следовательно, и его эффективность. Для того чтобы результативность работы предприятия была максимальной, необходимо учитывать размер налогового бремени при разработке и принятии любых управленческих решений. Все функции налогового регулирования должны осуществляться в соответствии со стратегическими налоговыми планами. Стратегическое налоговое планирование заключается в разработке стратегии предприятия, ориентированной на минимизацию налоговых обязательств. *Налоговое планирование* — это сокращение налоговых платежей в рамках закона за счет разработки и реализации систем управленческого контроля, оценки и анализа финансово-хозяйственной деятельности. От качества налогового планирования непосредственно зависит чистая прибыль (прибыль после взятия налогов) предприятия, которая является показателем его финансового состояния, конкурентоспособности, служит источником развития и представляет собой мотивирующее средство для всех работников.

Налоговое планирование состоит из четырех этапов:

- 1) принятие решения о наиболее выгодном месте регистрации предприятия с точки зрения налогообложения;
- 2) выбор организационно-правовой формы и структуры организации в соответствии с ее видом деятельности;
- 3) использование всех льгот по налогообложению, предусмотренных в законодательстве, в соответствии с видом деятельности, организационно-правовой формой и размером предприятия;
- 4) принятие решения о наиболее эффективном использовании прибыли и других финансовых ресурсов.

В настоящее время существуют «налоговые убежища», в границах которых предоставляются налоговые льготы преимущественно для финансовых операций с иностранными представителями в иностранной валюте. Данные территориальные зоны носят название *офшорных зон*; а компании, которые располагаются на данной территории, — *офшорными компаниями*. Специфика деятельности в таких зонах заключается в уменьшении или полном исключении налогообложения.

Налогообложение международных компаний, которые являются объектами налоговой политики сразу в нескольких странах, осуществляется на основе принципа территориальности или резидентности. Налогообложение по принципу территориальности предполагает, что государство облагает налогами только доходы, получаемые на его территории. Принцип резидентности основывается на том, что государство облагает налогами доходы своих предприятий, действующих на его территории и за границей. Коллизии, которые могут возникнуть между двумя принципами, а также двойное налогообложение предприятий устраняются с помощью межгосударственных соглашений для устранения двойного налогообложения и защите зарубежных инвестиций.

Управление налогами в международных компаниях подвергается значительным рискам (политическим, экономическим, культурным, социальным и др.). При определении организационно-правовой формы предприятия необходимо изучить правовое регулирование создания и основной деятельности организации, уровень налогообложения прибыли, издержки на создание и развитие зарубежной фирмы. Для российских фирм наиболее распространенной организационной формой работы за границей является *совместное предприятие*, т. е. международное предприятие, создаваемое несколькими компаниями для максимального использования возможностей каждой из них, а также достижения полезного экономического эффекта деятельности. Следует отметить, что на территории России развилась практика создания дочерних фирм и филиалов. В большинстве стран законодательство строже относится к филиалам, нежели к дочерним компаниям. Различие их заключается в том, что дочерние предприятия являются юридическими лицами и имеют обособленное имущество, тогда как филиалы представляют собой часть материнской компании и не имеют ни собственного имущества, ни личного счета.

## **Глава 14. Инновационный, производственный, сервисный социальный, отраслевой и международный менеджмент**

### **14.1. Основные понятия инновационного менеджмента**

Под инновациями понимают нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в различных областях и сферах



деятельности. *Инновационный менеджмент* — тип управления, главной целью которого является стратегическое планирование инновационной деятельности организации, разработка и подготовка к производству новой продукции, модернизация выпускаемой и снятие с производства устаревшей продукции.

Различают стратегический и операционный инновационный менеджмент. *Стратегический менеджмент* призван обеспечить достижение стратегической цели организации — ее выживание в долгосрочной перспективе, способствовать достижению целей, направленных не на получение текущих прибылей, а на удовлетворение потребностей общества. *Операционный менеджмент* обслуживает текущие цели организации — получение прибыли за счет отдельных улучшений в технологии производства и продуктах.

Исходя из целей инновационного менеджмента, можно сформулировать его основные задачи:

- прогнозирование НТП в организации (нахождение наиболее вероятных и перспективных путей развития организации в технической области);
- разработка планов и программ инновационной деятельности организации;
- сбор и систематизация информации о новинках техники и технологии, о сегментах рынка и тенденциях его развития;
- координация инновационной деятельности структурных подразделений;
- организация и участие в научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках;
- анализ экономической эффективности нововведений;
- разработка программы маркетинга по новому продукту;
- участие во внедрении нового изделия в производство;
- курирование внедрения нового товара на рынке.

Инновационный менеджмент представляет собой сочетание различных функций (планирование, организация, контроль, маркетинг), каждая из которых базируется на ряде принципов, в связи с чем актуальным является комплексное использование принципов менеджмента. Основные из них:

- разработка приоритетных направлений инновационной деятельности организации, реализация которых обеспечит ей значительные экономические и социальные выгоды не только на ближайшее время, но и в перспективе;
- создание в организации творческой атмосферы, стимулирующей выработку идей нового продукта, изобретательскую деятельность и освоение новшеств;
- нацеленность инновационной деятельности коллектива на удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли;
- ускорение процессов разработки и внедрения инноваций.

*Инновационный потенциал* — это мера готовности организации реализовать намеченные программы инновационных стратегических и локальных (текущих) изменений в технике, технологии, в организации и управлении производством. Реализация инновационного потенциала возможна только через элементы внутренней среды организации, образующие ее систему. Основным элементом такой системы является организационная структура управления инноватикой. Наиболее удачной формой организации управления инновационной деятельностью служит инновационно-производственная структура управления. Она предусматривает четкое структурное отделение руководства и подразделений, осуществляющих инновационные функции, от повседневного оперативного управления производством и сбытом основной продукции (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Организационная структура управления инновациями

Достоинством такой структуры является ее маневренность, руководство инновационными работами ведется более квалифицированно, исполнители получают непротиворечивые задания, обеспечивается персональная ответственность за качество работы на каждом участке. Члены коллективов, работающих над общим проектом, объединяются единством цели — повышается эффективность инновационной деятельности организации. Применение инновационно-производственной структуры целесообразно при больших объемах работ и частой сменяемости изделий.

К недостаткам инновационно-производственной структуры можно отнести сложности, которые возникают при передаче новых изделий в производство и их освоении; определение приоритетов в работе общих функциональных подразделений и служб организации при координации деятельности.

## 14.2. Особенности производственного и сервисного менеджмента

### *Производственный менеджмент*

Тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления — производством. Производство всегда связано с изготовлением из исходного сырья и материалов готовых изделий и полуфабрикатов, удовлетворяющих потребности человека. Управление производством, как и любой другой тип менеджмента, есть управление деятельностью человека. Но производство осуществляется посредством различных технологических процессов, орудий труда, материалов, навыков и знаний людей. Поэтому управление производством включает управление материально-техническим снабжением, материальными потоками, использованием разного рода ресурсов (энергетических, информационных, финансовых), сбытом продукции, маркетингом, технологическими процессами и управление качеством продукции

Особенности производственного менеджмента проявляются в функциях и структуре системы управления организацией, в методах и механизмах управления, техноло-

гии разработки управленческих решений. Мотивирование производительной деятельности в значительной мере базируется на характеристиках орудий труда и технологии производства, на энергетическом и информационном обеспечении. Производственный менеджмент требует от управленческого и производственного персонала определенных качеств. Управленческий персонал должен знать отраслевые технологические особенности производства, владеть инженерными знаниями.

*Управление качеством продукции* важнейшая составляющая производственного менеджмента. В соответствии с ИСО 8402: «Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям». Качество продукции в последнее время приобретает все большее значение в связи с интеграцией рынка, научно-техническим прогрессом и, как следствие, постоянно возрастающими требованиями потребителей. В связи с тем, что параметров, определяющих качество товара, большое множество и для каждого они различны, возникла необходимость развития такого течения в менеджменте, как управление качеством. Управление качеством — это деятельность по управлению всеми этапами жизненного цикла продукции, а также взаимодействием с внешней средой. В результате во всем мире стали разрабатываться системы качества продукции, которых на настоящий момент насчитывается уже несколько сотен. Их общей задачей является выпуск товаров, соответствующих требованиям потребителей по всем параметрам.

В России разработка систем качества началась с середины XX в., но все они оказались малоэффективными, так как уделялось слабое внимание мотивации работников. С 1997 г. начали разрабатываться системы качества в соответствии с требованиями международной организации по стандартизации ИСО. Данная организация начала свою деятельность еще в 1946 г., но к системам качества приступила относительно недавно. В стандартах 9000-9004 международной системы ИСО даются общие требования по разработке систем качества. Данные стандарты аутентично переведены на русский язык и носят название ГОСТ Р/ИСО 9001-2000 г. В соответствии со стандартами ИСО 9000-9004, если предприятие не может освоить всю систему полностью, оно может внедрять ее поэтапно, т. е. обособленно на каждый процесс. Внедрение сертифицированных систем качества дает предприятию значительные преимущества.

Надо отметить, что основополагающим принципом любой системы качества является постоянное совершенствование качества продукции, так как иначе затраты на нее будут бессмысленными в связи с постоянно возрастающими требованиями покупателей. Руководство по качеству подробно описывает систему качества по всем элементам деятельности как фирмы в целом, так и ее отдельных подразделений и процессов. В описании содержатся структурная и функциональная схемы отдела (службы) качества. В настоящее время наибольшее распространение как во всем мире, так и в России получили такие системы качества, как QMS (Quality Management System) и TQM (Total Quality Management).

### ***Сервисный менеджмент***

Многие принципы сервисного менеджмента одинаковы как для производственного сектора экономики, так и для сферы услуг, но есть и ряд специфических особенностей. Одна из важных отличительных черт сферы услуг заключается в характере этих услуг и в процессе, используемом для их создания. Во-первых, здесь потребитель обычно присутствует в производственном процессе, т. е. имеется более тесный контакт или взаимодействие с потребителем, чем в сфере промышленного производства. Во-вторых, в сфере услуг требуется, как правило, более высокая степень индивидуализации продук-

та в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, работа в сфере услуг обычно более трудоемка, чем в промышленности.

При разработке системы сервисного менеджмента следует учитывать ряд специфических факторов: работники сферы услуг должны хорошо владеть навыками общения с потребителями; эффективность труда работника слабо поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса на услуги, а не плохой его работой; календарное планирование услуг зависит в основном от потребителей и т. д.

Менеджмент в сфере услуг характерен творческим подходом. Например, внесением разнообразия в услуги, привлечением потребителя в производство услуг («самообслуживание»), упрощением процесса по предоставлению услуги (выписка из гостиницы заблаговременно, прямой набор междугородной телефонной связи и т. п.). Управленческий персонал в сфере услуг, как и в производственном менеджменте, должен владеть знанием технологических процессов, навыками общения с потребителями, владеть в достаточной степени одним из европейских языков.

### ***Менеджмент в социальной сфере***

*Социальная сфера* — это вид деятельности, предметом которой является человек и его потребности. Данная сфера является неотъемлемой частью деятельности любой организации, так как основой ее работы являются трудовые ресурсы. Социальная сфера включает в себя виды, формы и функции социальной деятельности, целью которых является:

- 1) охрана жизни и здоровья людей;
- 2) обеспечение и поддержание их жилищных условий на достойном уровне;
- 3) предоставление равных возможностей для получения образования, реализации своих знаний (трудоустройство);
- 4) обеспечение справедливых условий оплаты труда;
- 5) обеспечение неунизительной старости за счет пенсионных выплат и предоставления социальных гарантий, товаров и услуг;
- 6) привлечение внимания к современным средствам социокультурного развития.

Необходимо отметить, что формирование социальной сферы идет непосредственно за счет развития экономических, материально-производственных условий, а также финансовых и товарных рынков.

Комплексное разрешение социальных проблем может быть реализовано за счет социально-трудовой политики. Данная политика заключается в разработке решений, связанных с самим человеком, его статусом в обществе, предоставлением ему определенных социальных гарантий, которые должны учитывать особенности различных групп и слоев населения. Деятельность в социальной сфере можно разделить по целевому назначению на три группы:

- развитие человеческих ресурсов;
- обслуживание населения;
- защита населения.

Менеджмент в социальной сфере обеспечивает эффективное управление организациями социальной сферы, целью которых является обеспечение всех групп населения разного рода социальными услугами и благами. В связи с этим предметом изучения менеджмента в социальной сфере является ее сущность и значение, методы работы социальных организаций, обеспеченность социальных групп соответствующими благами, услугами (медицинскими, образовательными), необходимыми для поддержания жизни людей и их развития, а также определение источников финансирования и экономической эффективности.

Следующей особенностью менеджмента в социальной сфере является квалификационная структура занятого в ней персонала. Доля работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, составляет более трети от всех работников, что в несколько раз выше аналогичного показателя в других отраслях. Помимо этого, данная отрасль имеет свои особенности и в половозрастной структуре: в ней преобладают, в первую очередь, женщины предпенсионного возраста. В то же время социальная сфера нуждается в молодых специалистах, в том числе и в мужчинах. Необходимость увеличения числа работников мужского пола связана еще и с тем, что в исключительно женском коллективе увеличивается степень конфликтности, что снижает эффективность работы предприятий.

Главное внимание в менеджменте социальной сферы уделяется накоплению средств с применением страховых принципов. В настоящее время широкое распространение в России получили системы пенсионного, медицинского страхования, а также страхование по временной нетрудоспособности и др.

*Проблемы социального менеджмента.* Менеджмент в социальной сфере с практической точки зрения базируется на социально-экономических исследованиях, целью которых является решение проблем социально-трудовой сферы, уровня жизни людей, их вклада в социальную и экономическую стороны жизни государства. Основными проблемами, которыми занимается социальный менеджмент, являются:

- 1) изменение состава народонаселения, способы увеличения ее численности, оптимизация половозрастной, социальной и профессиональной групп;
- 2) территориальное и природно-климатическое размещение людей;
- 3) возможность свободного перемещения, выбора места жительства и работы;
- 4) создание экономических условий, обуславливающих наличие рабочих мест и возможность заработка для экономически активного населения;
- 5) поддержание и развитие образовательно-культурной сферы, включающей воспитание, образование, создание рабочих мест для преподавателей и студентов;
- 6) поддержание и развитие науки и сферы научного обслуживания, основанного на рациональном сочетании фундаментальных и прикладных исследований;
- 7) изыскание способов снижения общей и профессиональной заболеваемости, травматизма, несчастных случаев на производстве (в повседневной жизни применяется всеобщее или локальное прививание населения, во избежание травматизма на дорогах зимой используются снегоочистительные машины; на предприятиях разрабатывается система охраны труда) в рамках сферы здравоохранения, спорта, туризма, охраны труда;
- 8) повышение уровня эффективности экономики, труда и социального развития;
- 9) формирование мировоззрения сплоченности у людей на уровне предприятий и территорий.

В соответствии с данными проблемами управление в социальной сфере имеет определенные направления, такие как борьба с бедностью, социальная защита населения, обеспечение здоровья нации, развитие экономики знаний (вложение средств в развитие человеческих способностей), обеспечение занятости и достойного уровня жизни людей за счет трудовых доходов.

Объектом изучения в социальной сфере является человек как потребитель услуг и товаров, его физическое здоровье, умственные и другие способности, а также сведения о его социальной и трудовой деятельности. Затраты на оплату труда в общем объеме расходов социально-культурных отраслей составляют 50 – 80 %. За последние годы в результате автоматизации рабочих мест доля затрат на оплату труда работников в социальной сфере сокращается, но все же она неизменно выше, чем в промышленности и в отраслях социального обслуживания.

### 14.3. Особенности отраслевого и международного менеджмента

#### *Особенности отраслевого менеджмента*

*Отрасль* — совокупность субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, разрабатывающих и (или) производящих продукцию (выполняющих работы и оказывающих услуги) однородного вида, обладающих общностью технологии и удовлетворяемых потребностей. Основными структурными составляющими хозяйственного комплекса страны (производственной и непроизводственной сферы) можно назвать следующие: промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт и некоторые другие. В свою очередь каждый из названных комплексов (прежде всего, по целевому назначению производимой продукции) делится на отрасли. В частности, «Общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства» предусматривает выделение в промышленности 16-ти комплексных отраслей (электроэнергетика, насчитывающая семь отраслей, топливная промышленность — 16, и т. д.). Вся промышленность делится на две большие группы: отрасли, производящие средства производства (группа «А»), и отрасли, производящие предметы потребления (группа «Б»).

Важнейшим направлением менеджмента в переходной период к рынку является совершенствование структуры хозяйственного комплекса страны и повышение эффективности экономики. Рассмотрим особенности отраслевого менеджмента на примере промышленности.

1. Отраслевой менеджмент функционирует в условиях организационной структуры управления, основанной на административно-командных методах работы, что тормозит быстрое переключение на производство техники новых поколений, внедрение современных технологий.

2. Становление отраслевого менеджмента происходит в условиях специфически российской модели переходной экономики, которая характеризуется рядом черт: мощный госсектор, малая доля мелкого и среднего частного предпринимательства, постоянное перераспределение прав собственности, преобладание финансового капитала над промышленным, крайне неравномерный переход к рыночным отношениям в различных подотраслях и регионах, криминализация экономической жизни, склонность населения к государственному патернализму.

3. Принципиально важной особенностью функционирования отраслевого менеджмента (а также одной из его главных целей) является социальная переориентация отрасли на создание более эффективной, конкурентоспособной и мобильной экономики.

Основными методами воздействия на управляемую отрасль в условиях рынка выступают экономические и правовые методы управления. Конкретными инструментами реализации экономических методов являются налоги, государственные заказы, цены, лицензии, квоты, бюджетное финансирование (централизованные капитальные вложения, дотации, субсидии, лизинг). К правовым методам относятся подготовка правовых норм, правил, правовых актов, стандартов, соблюдение которых обязательно и гарантируется государством.

Постоянные органы управления отраслями (министерства, ведомства, комитеты и т. п.) встроены в структуру управления экономикой страны. Высшим исполнительным органом государственной власти является Правительство Российской Федерации. Постоянные органы управления отраслями выполняют определенные функции: прогнозирование развития отрасли, организационно-методическое руководство работами по подготовке и реализации целевых программ, привлечение инвестиций, разработка предложений по ценовой политике и т. д.

## ***Особенности международного менеджмента***

*Международный менеджмент* — это руководство предприятиями в условиях коллективной деятельности в различных формах внешнеэкономических связей, таких как экспорт, импорт, обмен опытом и технологиями, организация совместных предприятий, предоставление услуг в зарубежные страны, создание транснациональных компаний и принятие или предоставление международных инвестиций. В основе международного менеджмента лежат принципы абсолютных преимуществ, относительных преимуществ, международного жизненного цикла продукции и прямых иностранных инвестиций.

*Теория абсолютных преимуществ* предполагает организацию деятельности в стране с наиболее высокой производительностью труда и минимальными издержками. Это позволяет эффективно экспортировать товары и услуги, импортировать капитал в данную страну и, следовательно, развивать международные отношения.

*Теория относительных преимуществ* позволяет развивать в стране несколько видов деятельности, из которых нужно выбрать и сосредоточить особые усилия на экспорте товаров, обладающих абсолютными преимуществами, а остальные реализовывать на внутреннем рынке.

*Теория международного жизненного цикла* продукции акцентирует внимание на изменяющемся спросе в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся конъюнктуры рынка. В соответствии с данной теорией товар имеет четыре жизненных этапа:

1) нововведение. На этой стадии товар малоизвестен, поэтому спрос на него не развит. На этой стадии покупатели присматриваются к товару, пробуют его, поэтому рост реализации идет очень медленно;

2) быстрый рост спроса производства и реализации продукции. На данном этапе товар получил признание, а предприятие получает постоянно и быстро возрастающую прибыль;

3) насыщение рынка. К наступлению данного этапа спрос и прибыли достигают своего апогея. Цены на товар выросли, поэтому на рынке появилось множество конкурентов, но потребители уже практически приобрели то количество товара, которое им необходимо;

4) спад — это последняя стадия жизненного цикла. Она характеризуется спадом спроса на продукцию, резким снижением прибылей и оборотов производства. Если предприятие не примет меры по модификации данного товара, то он «умрет».

*Прямые иностранные инвестиции* — капиталовложения, предоставляемые иностранными организациями и частными лицами на длительный срок с целью получения прибыли и оказания влияния на предприятие в принимающей стране. При выборе принимающей страны инвесторы ориентируются на темпы экономического роста, издержки производства товаров и услуг, развитие законодательной и банковской систем, политическую и макроэкономическую стабильность.

Выход предприятия на международный рынок предполагает:

1) увеличение ответственности подчиненных за выполняемую ими работу;

2) повышение внимания к потребностям покупателей с учетом их национальных особенностей;

3) возрастание значимости маркетинговых исследований;

4) постоянное совершенствование используемых технологий и модифицирование выпускаемой продукции;

5) четкое определение тактики и стратегии, а также методов и средств их реализации;

6) соблюдение национальных интересов.

Работа за рубежом привлекательна, прежде всего, потому, что в результате можно получить огромные прибыли, но в то же время она связана с большими рисками. Виды рисков:

1) социокультурные — это риски, связанные с менталитетом, религией, обычаями, структурой народонаселения, отношением к иностранцам и уровнем образования;

2) экономические — это риски, связанные с уровнем экономического развития, финансовой политикой правительства, уровнем безработицы, конвертируемостью валюты, конкурентной средой, развитием внешних связей принимающей страны с другими странами;

3) технологические — это риски, вызванные правовыми нормативными актами в сфере обмена технологиями, защиты авторских прав, стоимостью ресурсов, развитием инфраструктуры и системы коммуникаций;

4) политико-правовые — это риски, связанные с формой правления, политической идеологией, стабильностью политической и законодательной системы, влиянием оппозиции и активностью деятельности террористов.

Несмотря на возникающие риски, в мире, в частности в Западной Европе, в настоящее время бурно развивается интеграция между странами, что позволяет налаживать более тесное сотрудничество и способствует эффективному обмену опытом, а, следовательно, и развитию научно-технического процесса.

### ***Глобализация и интернационализация***

История мировой торговли насчитывает тысячи лет. Уже начиная с XIX в. многие торговые фирмы Европы и Азии действовали в международном пространстве. В современной торговле есть одна особенность: постоянно увеличивается доля продукции компаний, которая так или иначе пересекает национальные границы. Большая часть фирм ориентируется не только на региональные, но и на национальные и глобальные рынки. Эта тенденция — глобализация региональных рынков — связана с действием многих факторов. Один из них заключается в постоянном увеличении объемов инвестируемого за национальными рубежами частного капитала. Также увеличению объемов мировой торговли способствуют инвестиции в сферу услуг (финансовые, юридические, конструкторские и другие формы интеллектуального капитала).

Выходу на мировую арену многих торговых фирм способствуют различные международные организации, которые проводят референдумы, семинары и внедряют различные законы. Переговоры об условиях международной торговли способствуют появлению новых путей развития этой отрасли. Деятельность международных институтов направлена и сопутствует развитию процессов интернационализации мировой экономики. Чем более высокими темпами возрастает объем международной торговли, тем быстрее разгораются дискуссии о последствиях данного процесса. И международные, и национальные компании нуждаются в жизнеспособной структуре правил, в рамках которой должен существовать менеджмент.

Современный менеджмент испытывает непосредственное воздействие тенденций интернационализации и глобализации. *Интернационализация* — возрастание экономической деятельности через национальные и географические границы. *Глобализация* — более развитая форма интернационализации, которая предполагает функциональную интеграцию интернациональной экономической деятельности. Другими словами, глобализация — процесс возрастания значения международных контактов компании в сравнении с внутренними. Для глобализации характерно уменьшение значения государственных границ как барьеров на пути потоков товаров и услуг, что находит отражение в возрастании роли менеджмента и поднятии его на уровень мирового управления. Гло-



бализация и интернационализация менеджмента означают новую фазу активности руководителей и характеризуются:

- 1) возникновением сложных систем транснационального взаимодействия;
- 2) поглощением одних предприятий другими;
- 3) созданием совместных предприятий и других форм взаимодействия.

Менеджер международного масштаба решает те же проблемы и задачи, но только на более высоком уровне. Здесь на него возлагается большая ответственность за принятие управленческих решений, потому что от этого может зависеть судьба не одной фирмы, а целого конгломерата или отрасли. Многое зависит от личных качеств, компетентности, этики менеджера, умения ориентироваться в новых условиях и самоменеджмента.

Глобализация экономики в целом выводит науку управления на новый уровень, и менеджмент организации занимает ведущее место, потому что от него зависит успех или неудача фирмы как на национальном, так и на международном рынках.

## Глава 15. Риск-менеджмент и экологический менеджмент

### **15.1. Понятие и классификация рисков**

*Понятие риска* используется в ряде наук. Право рассматривает риск в связи с его правомерностью. Теория катастроф применяет данный термин для описания аварий и стихийных бедствий. Исследования по анализу риска можно найти в литературе по психологии, медицине, философии; в каждой из них изучение риска основывается на предмете исследования данной науки и, естественно, опирается на собственные подходы и методы. Такое разнообразие направлений исследования риска объясняется многоаспектностью этого явления.

Анализ многочисленных определений риска позволяет выявить основные моменты, которые являются характерными для рискованной ситуации:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике;
- наличие альтернативных решений;
- известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительной прибыли.

Таким образом, категорию *риск* можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности. Другими словами, риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал. Последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это не только нежелательные результаты принятых решений. При определенных вариантах предпринимательских проектов существует вероятность превзойти ожидаемую прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, который характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

Под *предпринимательским* понимается риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов.

## Классификация рисков

Риском можно управлять, т. е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска. Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система приемов управления. Квалификационная система рисков, представленная на [рис. 15.1](#), включает группы, категории, виды, подвиды и разновидности рисков.



Рис. 15.1. Классификация рисков

В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

*Чистые риски* означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся следующие риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые). *Спекулятивные риски* выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

В зависимости от основной причины возникновения чистые риски (базисный или природный риск), делятся на следующие категории: природно-естественные риски, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски.

К *природно-естественным рискам* относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т. п.

*Экологические риски* — это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

*Политические риски* связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Они возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта. К политическим рискам относятся:

- невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т. п.;

- введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т. д.);

- неблагоприятное изменение налогового законодательства;

- запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа (в этом случае обязательство перед экспортерами может быть выполнено в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения).

*Транспортные риски* — это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т. д.

*Коммерческие риски* представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки. По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные и торговые.

*Имущественные риски* — это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п.

*Производственные риски* — риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и, прежде всего, с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

*Торговые риски* представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т. п.

*Финансовые риски* связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т. е. денежных средств). Они подразделяются на два вида: риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К *рискам, связанным с покупательной способностью денег*, относятся следующие разновидности рисков: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности. Инфляция означает обесценивание денег и, естественно, рост цен. Дефляция — это процесс, обратный инфляции, выражается в снижении цен и соответственно в увеличении покупательной способности денег.

*Инфляционный риск* — это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери.

*Дефляционный риск* — это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

*Валютные риски* представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

*Риски ликвидности* — это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

*Инвестиционные риски* включает в себя следующие подвиды рисков: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь.

*Риск упущенной выгоды* — это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т. п.).

*Риск снижения доходности* может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов. Термин «портфельный» происходит от итальянского «portofoglio», означает совокупность ценных бумаг, которые имеются у инвестора. Риск снижения доходности включает следующие разновидности: процентные риски и кредитные риски.

К *процентным рискам* относится опасность потерь, которые могут понести коммерческие банки, кредитные учреждения, инвестиционные институты, селинговые компании в результате повышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут повести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Рост рыночной ставки процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента может начаться также массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие фиксированные проценты и по условиям выпуска, досрочно принимаемых обратно эмитентом. Процентный риск несет инвестор, вложивший средства в среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем повышении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иными словами, инвестор мог бы получить прирост доходов за счет повышения процента, но не может высвободить свои средства, вложенные на указанных выше условиях.

Процентный риск несет эмитент, выпускающий в обращение среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем понижении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иначе говоря, эмитент мог бы привлекать средства с рынка под более низкий процент. Этот вид риска при быстром росте процентных ставок в условиях инфляции имеет значение и для краткосрочных ценных бумаг.

*Кредитный риск* — опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитному риску относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

*Риски прямых финансовых потерь* включают следующие разновидности: биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

*Биржевые риски* представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа коммиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т. п.

*Селективные риски* (лат. selecti — выбор, отбор) — это риск неправильного выбора видов вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля.

*Риск банкротства* представляет собой опасность в результате неправильного выбора вложения капитала, полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособности его рассчитаться по взятым на себя обязательствам.

## 15.2. Функции, источники и анализ риска

В экономической науке выделяют следующие функции риска:

– *стимулирующую*, которая проявляется в двух аспектах: конструктивном и деструктивном. Конструктивная стимулирующая функция риска состоит в исследовании источников риска при проектировании операций и систем и конструировании специальных устройств, операций, форм сделок, исключающих или снижающих возможные последствия риска как отрицательного отклонения. Деструктивная стимулирующая функция риска проявляется в том, что реализация решений с неисследованным или необоснованным риском может приводить к реализации объектов или операций, которые относят к авантюрным, волюнтаристским;

– *защитную*, которая имеет два аспекта. Первый аспект — историко-генетический, второй — социально-правовой. Историко-генетический аспект состоит в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска. Для такой защиты используют как фондовую, так и не фондовую формы страхования. Суть социально-правового аспекта защитной функции риска состоит в объективной необходимости законодательного закрепления понятия «правомерности риска», правового регулирования страховой деятельности.

– *компенсирующую*, которая может обеспечивать компенсирующий успех (положительную компенсацию) — дополнительную прибыль в случае благоприятного исхода (реализации шанса).

### **Источники риска**

Источниками риска могут быть случайные явления природы, ненадежность технических элементов, неверные решения и запаздывание решений, другие ошибки менеджмента, действия конкурентов. Поэтому представляется возможным классифицировать источники риски следующим образом:

– природные (тайфуны, сильные морозы, землетрясения, дожди, засуха, нашествие насекомых и др.). Эти источники порождают риски, связанные с тем, что в процессе выполнения операции или функционирования системы внешние условия выходят за пределы заданных и являются причиной отрицательного отклонения;

– ненадежность элементов операций и систем. Под надежностью (в широком смысле) понимают способность технического устройства к бесперебойной (безотказной) работе в течение заданного промежутка времени в определенных условиях. При анализе источников рисков в технике все источники отказов делят на конструктивные (связаны с конструктивными особенностями данного товара, определяющими режим эксплуатации деталей) и внутренне присущие материалу, из которого изготовлена деталь. Конструктивные причины отказов стремятся устранить в ходе испытаний товара. Внутренне присущие причины можно снизить выбором или улучшением материала, из которого изготовлена деталь, своевременной профилактикой, заменой деталей и оборудования;

– человеческий фактор может быть источником риска вследствие действий конкурентов, тайны, конфиденциальности, которые могут порождать неопределенность знаний об объекте управления (риск изучения) или ошибочные действия менеджера или оператора (риск действия), конфликтов. Поэтому менеджмент и риск неотделимы.

*Риск изучения* определяется тем, что нельзя эффективно управлять и оценить риск управления объектом, о котором у менеджера имеются только поверхностные, неструктурированные представления.

*Риск действия* связан с возможностью принятия опасных решений и возникновением риска в процессе исполнения этих решений. Это возможно вследствие того, что любое управленческое решение принимается в условиях, первую часть которых можно считать определенными (детерминированными), вторую — случайными, а третью — неопределенными. Можно утверждать, что чем больше доля случайных и неопределенных условий принятия решений, тем выше риск принятия опасных решений.

### ***Анализ риска***

Риск, которому подвергается предприятие, — это вероятная угроза разорения или несения таких финансовых потерь, которые могут остановить все дело. Поскольку вероятность неудачи присутствует всегда, встает вопрос о методах снижения риска. Для ответа на этот вопрос необходимо количественно определить риск, что позволит сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает принятой предприятием стратегии риска. При анализе риска обычно используются допущения, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером:

- потери от риска независимы друг от друга;
- потеря по одному направлению деятельности не обязательно увеличивает вероятность потери по другому, за исключением форс-мажорных обстоятельств;
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Общая схема проведения анализа риска представлена на [рис. 15.2](#).

Анализ рисков можно разделить на два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

*Качественный анализ* позволяет определить факторы и потенциальные области риска, выявить возможные его виды.

*Количественный анализ* направлен на то, чтобы количественно выразить риски, провести их анализ и сравнение. При количественном анализе риска используются различные методы, наиболее распространенными из которых являются:

- статистический метод;
- анализ целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;
- аналитические методы;
- метод аналогий;
- анализ финансовой устойчивости предприятия и оценка его платежеспособности.

В процессе принятия управленческого решения в условиях риска пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

- а) известными, типовыми ситуациями (например, вероятность появления решки при бросании 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.



Рис. 15.2. Блок-схема анализа риска

### 15.3. Особенности экологического менеджмента

*Экология* — наука, исследующая законы взаимодействия биосферы и ее подразделений, влияние природной среды на человека и отношение людей к природе. *Экологический менеджмент* — система управления природными процессами, включающая регулирование законов взаимодействия природы и человека во имя недопущения экологического кризиса и экологических рисков. Можно выделить два основных направления экологического менеджмента:

- 1) комплексное экологически ориентированное стратегическое управление;
- 2) экологическое образование, просвещение, воспитание персонала для повышения его ответственности.

Задачи экологического менеджмента:

- 1) формирование стратегии человека, которая остановит глобальный экологический кризис и снизит влияние экологических рисков;
- 2) всеобъемлющая диагностика состояния окружающей среды;
- 3) выработка прогнозов изменения окружающей среды и критериев оптимизации экологического развития;
- 4) достижение экологической безопасности общества путем повышения уровня культуры, образованности и цивилизованности людей.

Проблемы экологии и экономического развития нельзя рассматривать отдельно друг от друга. Существующие пределы экономического роста связаны не только с ограниченностью ресурсов (таких как нефть, полезные ископаемые и другое минеральное сырье), но и со способностью природной среды поглощать отходы. В настоящее время в мире наступил экологический кризис — критическое состояние окружающей среды, вызванное расточительным использованием природных ресурсов и загрязнением биосферы, которое угрожает существованию человечества. Приводимые данные в статистических сводках о загрязнении окружающей среды плачевны. Они напоминают о том, что человек в современных экологических условиях беззащитен. Не меньшую опасность для всех природных сред и здоровья человека несет радиоактивность, связанная с созданием ядерного оружия и научно-технической революцией. Экологический менеджмент призван разрабатывать ряд мер по борьбе с экологическим кризисом.

В современной России существует ряд проблем экологического менеджмента:

- 1) отсутствие последовательной государственной экологической и эколого-экономической политики;
- 2) превышение допустимой антропогенной нагрузки: значительная территориальная неравномерность; высокая концентрация промышленности в крупных промышленных центрах; неблагоприятный климатический уровень подготовительных процессов; экстенсивная эксплуатация земельных, водных и лесных ресурсов; низкая эффективность контроля эксплуатации природных ресурсов и загрязнения среды;
- 3) неудовлетворительное состояние здоровья населения России.

## **Глава 16. Управление изменениями**

### **16.1. Теория управления изменениями**

Теория управления изменениями описывает общую философию процесса изменений в компании. Управление изменениями связано с важными этическими проблемами, которые невозможно игнорировать. Во многих случаях перемены происходят за счет краткосрочных потерь для одних в обмен на долгосрочные выгоды для других. В ходе обзора соответствующей литературы выявлено несколько подходов, которыми могут воспользоваться менеджеры для управления плановыми изменениями. Названия этих подходов различны, но в их основе лежат одни и те же принципы. Можно выделить три основных подхода: применение власти; применение разумных расчетов; переподготовка специалистов. Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов. Промежуточное положение между этими крайними мерами занимает метод, основанный на переподготовке специалистов.

*Применение власти* с целью осуществления преобразований подразумевает использование принуждения. В компаниях менеджеры, как правило, являются специалистами, имеющими доступ к власти и способными ее использовать, чтобы принудить тех, кто не имеет власти, перестраиваться в нужном для них направлении. Менеджеры могут применить власть, используя поощрения и наказания. Они могут определять условия найма на работу и продвижения по службе. Следовательно, имея доступ к основам власти, менеджеры имеют и существенное влияние в компании. Использование власти, как проявление авторитарического лидерства, в целом не пользуется уважением в современных компаниях. В прошлом авторитарическое управление послужило причиной подъема профсоюзного движения, сформировавшегося в противовес произвольному использованию управленческой власти. За исключением ситуаций, когда само существование



компания находится под угрозой, применение власти не является тем методом, который нужен для осуществления преобразований.

*Применение разумных расчетов* основано на распространении информации до предполагаемого преобразования. В основе лежит предположение, что как только разум будет преобладать, участники преобразований сделают рациональный выбор. Подход, основанный на разуме, вызывает к здравомыслию тех, кто разделяет утопические взгляды на дела внутри организации. Однако реальное положение компаний требует признания наличия индивидуальных мотивов и потребностей, групповых норм и санкций и того, что организация — это одновременно и социальная, и рабочая единица. Все это означает, что одного разума недостаточно для осуществления преобразований.

*Компания осуществляет переподготовку специалистов* для улучшения своего функционирования. Данный подход представляет собой некий компромисс между двумя описанными методами. Компромисс подразумевает определенный комплекс мероприятий, включающих возможность как власти, так и разума осуществить желаемые преобразования.

### ***Теория «Е» и теория «О» управления изменениями компании***

В современной литературе [28], по проблеме управления изменениями выделяются две концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория «Е» и теория «О», являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нориа (Nitin Nohria). Теория «Е» во главу угла ставит финансовые цели и ориентируется на их эффективное достижение. Теория «О» рассматривает компанию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников.

Руководители, исповедующие теорию «Е», используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществлении перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, приверженцы теории «О», в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, на изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В [табл. 16.1](#) представлены характеристики этих двух теорий.

*Таблица 16.1*

#### **Сравнительные характеристики теорий «Е» и «О» организационных изменений**

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократическое)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Для анализа представленных теорий рассмотрим опыт проведения организационных изменений. Две компании использовали теории «Е» и «О» в «чистом» виде, в то время как третья применила интегральный подход, объединяющий характеристики этих двух теорий.

### ***Применение теории «Е» рассмотрим на примере судоходной корпорации «М»***

Судоходная корпорация «М» — это совокупность судоходных компаний, обеспечивающих перевозки грузов на внутренних водных путях России и осуществляющих перевозки на международных линиях. Корпорация, которая работала на рынке продолжительное время, столкнулась с высокой конкуренцией со стороны других судоходных компаний. На ранних этапах становления и развития своего бизнеса корпорации удалось удерживать лидирующие позиции в силу отсутствия серьезной конкуренции. Корпорация получала значительную прибыль на международных перевозках грузов судами смешанного река–море плавания. Со временем все изменилось. Для проведения организационных мероприятий был выбран подход, опирающийся на теорию «Е» исходя из приведенных характеристик.

Единственной и *главной целью проведения изменений руководитель корпорации считал увеличение прибыли*. Эта цель была доведена до всех сотрудников. Им было сказано, что их собственное благополучие напрямую зависит от экономического благополучия компании. Первым делом руководитель корпорации объединил все свои перевозки грузов в единую цепь с единым фрахтовым центром. Если раньше каждая судоходная компания самостоятельно решала вопросы с грузоотправителями и, соответственно, независимо получала разные предпочтения даже от одних и тех же грузоотправителей, то теперь все судоходные компании стали выступать как единый грузоперевозчик. Логистика также была объединена под руководством логистического директора — должности, специально введенной в корпорации.

Генеральный директор корпорации «М» использовал экономистов, которые считали, что единственный этический и законный вклад корпораций в общество — это получение прибыли и создание экономической ценности. Рынок является лучшим арбитром решений, принимаемых менеджерами.

*Лидерство — сверху вниз (автократическое)*. Лидеры, которые выбирают теорию «Е», управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают своих менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждение целей и задач.

Управляющий директор судоходной компании «М» был типичным «командиром». Большинство сотрудников просто выполняли его распоряжения, но не участвовали в разработке стратегических целей. Фактически все решения руководитель принимал единолично, логично предполагая, что все, что выгодно ему лично, будет выгодно компаниям в целом. Кроме того, он считал, что его сотрудники предпочитают просто выполнять то, что от них требуется, и не вмешиваться в процесс подготовки и принятия решений, касающихся их работы и проведения изменений.

Несмотря на то, что консультанты провели тщательный опрос всех сотрудников судоходной компании и представили управляющему директору выводы, в которых содержались рекомендации по привлечению сотрудников к управлению, он не воспользовался этим советом и, как показали дальнейшие события, оказался прав.

Сторонники теории «Е» считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда компания имеет проблемы, которые могут привести к её краху. Таким же образом, лишь руководитель компании может принять правильное стратегическое решение относительно реструктуризации, внедрения новых

технологий и реинжиниринга, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют глубоких знаний, для того чтобы принимать необходимые решения. Более того, во многих ситуациях у лидеров просто нет времени для принятия совместных решений. Скорость является существенным фактором, и лидер сам может быстрее принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь.

*Объекты изменений: структура и системы.* Лидеры, использующие теорию «Е», фокусируются в первую очередь на стратегии, структуре и системах — «жестких элементах» (hardware) компании. Это элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и принести быструю отдачу с точки зрения финансовых результатов. Практически все действия генерального директора корпорации «М» были сфокусированы на внедрении регулярных правил, должностных инструкций и системы планирования и учета. Наибольшее внимание было уделено взаимоотношениям, или поведенческим аспектам — «гибким элементам» (software) компании.

*Планирование изменений:* программируемые и планируемые изменения. Теория «Е» стратегических изменений базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание компаний невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху.

Руководитель судоходной корпорации «М» четко следовал разработанному плану проведения изменений, причем действовал быстро и решительно. В одной из судоходных компаний было сокращено более 50 % управленческого персонала, во всех судоходных компаниях были внедрены должностные инструкции и положения о системе штрафов и наказаний. Была разработана и внедрена система учета всех эксплуатационных расходов, которая предполагала деление всех сотрудников на менеджерские группы по управлению судами, и введена групповая система поощрений. Все эти меры позволили не только повысить производительность труда, но и снизить издержки. В настоящий момент корпорация уверенно идет к своей цели, осваивая новые рынки перевозок, и тем самым подтверждая общую стратегию.

Таким образом, первый шаг в планировании изменений — это *описание портфеля бизнесов компании* и всего необходимого для ее выживания и процветания. Второй шаг — это *поиск путей, которые обеспечивают применение жестких элементов» (hardware) и мягких элементов» (software) в проведении изменений.*

*Мотивация изменений: финансовые стимулы.* Теория «Е» полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений. В компании стимулы, совпадающие с интересами менеджеров и акционеров, очень существенны для проведения изменений.

Система учета и планирования, внедренная в судоходной компании «М», позволила выстроить четкую систему финансовых стимулов, связав оплату труда с объемами перевозок. Кроме этого, на основе сравнения показателей менеджерских групп, победители получили дополнительный премиальный фонд, которым распоряжались самостоятельно.

Построение правильных стимулов — это ключ к привлечению внимания менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут правильно определить приоритеты в своей работе.

*Участие консультантов:* консультанты часто используют типовые технологии и решения проведения изменений. С точки зрения теории «Е», руководство компании ждет от консультантов подготовленных решений и рекомендаций с учётом специфики компании. В судоходной компании «М» в разработку стратегии изменений не было вовлечено ни одного сотрудника. Все решения принимал управляющий директор после ознакомления с рекомендациями и отчетами консультантов. Консультанты воспринимались как специалисты, которые хорошо владеют теорией и могут представить рациональные решения проблемы. Сам управляющий директор только решал, будет он использовать ту или иную рекомендацию консультантов или нет. Тем не менее, присутствие консуль-

тантов повышало значимость проведения организационных изменений и вдохновляло всех сотрудников.

Для достижения быстрых улучшений финансового состояния часто нанимают консультационные фирмы. Вооруженные современными аналитическими методами и имеющие большой штат сотрудников, консультационные фирмы часто руководят изменениями, вливая в компанию новые идеи бизнеса и новые методы управления.

В 1990-е гг. теория «Е» стала доминирующей моделью организационных изменений в США. Затем она стала проникать в управленческую практику в других частях мира, особенно в Европе. Одна из самых главных причин подобной популярности — получение быстрых и существенных результатов, направленных на улучшение финансового состояния. Глобальная финансовая система делает деятельность корпорации немедленно доступной инвесторам, а инвесторы — это те финансовые институты, которым менеджеры должны показывать хорошие результаты.

### ***Применение теории «О» рассмотрим на примере судоходной компании «Р»***

Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании.

*Цель изменений: развитие организационных способностей*, особенно способностей сотрудников для вовлечения их в процесс принятия решений, касающихся организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники эмоционально привязаны к задачам развития компании. Фокусируясь на эффективности перевозок, с которыми люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что судоходная компания улучшит свое финансовое положение.

Конкретные шаги, сделанные компанией «Р» для достижения поставленной цели, заключались во всестороннем обучении сотрудников. С помощью консультантов был проведен ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения компании. В самой судоходной компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли разногласия, и установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Этому способствовали семинары, проводимые консультантами по выделению и описанию всех *бизнес-процессов компании*.

Сторонники теории «О», считают, что акцент только на финансовом состоянии компании является ошибкой при проведении организационных изменений, поскольку это помешает менеджменту обнаружить факторы, являющиеся критическими для ее экономического здоровья. Для развития организационных способностей необходимо обучение сотрудников и создание «обучающейся организации». Сторонники теории «О» не ставят во главу угла прибыль, тем не менее, они верят, что здоровая «обучающаяся организация» — это лучший путь к достижению интересов собственников в долгосрочном плане. Пытаясь сохранить гармонию во взаимоотношениях сотрудников и менеджеров, сторонники теории «О» избегают радикальной реструктуризации и увольнений, которые происходят при использовании теории «Е».

*Лидерство: участвующее (партисипативное)*. Для теории «О» характерны сотрудничество и высокий уровень вовлечения работников в идентификацию проблем и их решение. В основе теории «О» лежит предположение, что вовлеченность является существенным моментом для возникновения партнерства, доверия и обязательства, которые жизненно необходимы для создания долгосрочных улучшений. В судоходной компании «Р» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не лично генеральный директор и консультанты, как в случае с судоходной корпорацией «М».

*Объект изменений: организационная культура.* Фокусирование на ценностях и поведении — это отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят согласно теории «О». Топ-менеджмент провозглашает набор ценностей или принципов, составляющих корпоративную культуру и регламентирующих поведение служащих. Руководителем (и собственником) судоходной компании «Р» было заявлено, что в основе управления судоходной компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения.

Организационная культура компании поддерживает высокий уровень профессионализма и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным мероприятиям.

Сторонники теории «О» утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть предложенные и спроектированные структуры и системы самими подразделениями компании. Но решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают молчаливое знание служащих о проблемах на локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционального вовлечения людей для того, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления в организации.

*Планирование изменений: спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности).* В теории «О» не существует единых методов изменений (например, TQM-управление качеством [48] или реинжиниринга бизнес-процессов). Очень трудно определить единого лидера изменений. Локальные лидеры принимают ответственность за изменения, и топ-менеджеры имеют меньше влияния, чем при использовании теории «Е».

Судоходная компания «Р» не имела плана проведения изменений. Команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец. После ухода консультантов менеджеры продолжили работу самостоятельно. Сторонники теории «О», полагают, что очевидный успех централизованно планируемых изменений, благоприятствующих теории «Е», может оказаться иллюзией. Мы приписываем успех в изменениях высокопрофессиональным инициативам, но они редко лежат в основе структуры компании. Компании постоянно меняются в результате продолжительных локальных экспериментов. Топ-менеджеры могут создать необходимые условия для проведения локальных изменений на уровне подразделений, поощряя и вовлекая всех сотрудников.

*Мотивация изменений: сочетание разных стимулов.* Теория «О» обычно меньше подчеркивает роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников компании. Ведущие механизмы включают в себя реорганизацию работы и изменения в стиле управления. Сторонники теории «О» считают, что деньги, конечно, очень важны, нет сомнения, что деньги движут людьми, но большое значение имеет и эмоциональная вовлеченность. Если использовать финансовые стимулы как двигатель изменений, то их придется устанавливать в начале процесса изменений. Правильная стратегия и требуемое поведение часто открывается уже в процессе изменений (поэтому очень важно не ошибиться вначале), и стимулы приходится менять. Но изменение уже провозглашенных материальных стимулов подрывает доверие к власти.

Базируясь на этих аргументах, можно предположить, что лучше использовать поощрения (стимулы) в процессе изменений, подкрепляя возникшее поведение, чем использовать стимулы на ранних стадиях, управляя поведением людей.

*Участие консультантов: вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.*

В отличие от компаний, приглашающих консультационные фирмы, которые помогают применять теорию «Е», судходная компания «Р» пригласила консультантов по организационному развитию, представивших метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли запустить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения. Роль консультантов — облегчить процесс и дать толчок для создания новых инициатив. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную компанию, они не рекомендуют всеохватывающих организационных программ, с помощью которых топ-менеджмент мог бы применить их идеи. Они предлагают менеджерам процесс обучения и открытий, ведут менеджеров через обучение анализу, реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимые для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

Теория «О» в чистом виде, основанная на мягких методах проведения изменений, меньше распространена, чем теория «Е», основанная на жестких методах. Компании, которые применяют теорию «О», очень часто имеют сильные долгосрочные психологические взаимодействия со своими служащими. Теория «О» позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило, разрушается при использовании теории «Е».

Основной вопрос, возникающий в результате анализа теорий «Е» и «О», заключается в том, какими критериями необходимо руководствоваться при выборе той или иной модели. К таким критериям можно отнести:

- *характер и масштаб проблемы*, стоящей перед компанией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, скорее всего, подойдет подход теории «Е» организационных изменений;

- *личностные характеристики сотрудников организации*. Высокообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочитают подход теории «О»; сотрудники с невысоким уровнем образования и безынициативные не смогут помочь руководству при этом подходе. В этой ситуации более уместным, очевидно, будет подход теории Е проведения организационных изменений;

- *характер и содержание работы в компании*. При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой ситуации необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для теории «Е». Напротив, в тех случаях, когда требуются творчество и нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории «О»;

- *ценностные ориентации руководства и стиль лидерства*. Руководитель, ориентированный на экономические ценности будет использовать, скорее всего, теорию «Е», социально ориентированный руководитель — теорию «О». Авторитарный лидер, несомненно, предпочтет теорию «Е», демократичный — теорию «О».

## **16.2. Интеграция теории «Е» и теории «О»**

Аргументы за теорию «Е» и «О» одинаково убедительны. Оба этих подхода к проведению стратегических изменений имеют право на существование в долгосрочной перспективе. Однако комбинировать данные теории могут лишь наиболее талантливые и подготовленные топ-менеджеры, поскольку между этими теориями имеются серьезные противоречия. Неудачная и непродуманная комбинация жесткого и мягкого фактора может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

Каким образом можно объединить эти столь разные теории? В первую очередь, необходимо осознать, что произвольная и половинчатая комбинация этих подходов никогда не приведет к успеху, а только ослабит и разрушит компанию. Вместо подобного подхода менеджерам лучше использовать любую чистую модель с ее достоинствами и недостатками. Объединить эти теории можно двумя способами. Первый способ — последовательное использование теорий «Е» и «О». Второй подход — одновременное использование теорий «Е» и «О».

### ***Последовательный подход***

При использовании последовательного подхода необходимо строго придерживаться очередности применения двух теорий: сначала теории «Е», затем — теории «О». Процесс изменений на основе «последовательного подхода» включает две фазы.

На первой фазе изменения проводятся согласно теории «Е». Эта фаза включает в себя усилия по рационализации и деюрократизации управления путем масштабной реструктуризации. Может сокращаться численность работающих, а также число управленческих уровней. Эта фаза может проходить в атмосфере страха и тревоги, что не соответствует теории «О», но часто возникает в результате применения теории «Е». На второй фазе, когда применяется теория «О», используются организационные инициативы сотрудников фирмы. Руководители подразделений могут использовать опыт конкурентов, своих коллег и подчиненных для того чтобы узнавать о препятствиях на пути организационной эффективности. Цель — устранение избыточного количества уровней управления и установление обратной связи и открытых коммуникаций. Может меняться миссия компании, которая ориентируется на достижение напряженных целей. Таким образом, быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию «О», требующую длительных временных затрат. Кроме того, теория «О» не может предшествовать теории «Е».

Применение теории «О» предполагает создание атмосферы сотрудничества и доверия. И если после длительного периода создания такой компании руководитель провозглашает поворот целей преимущественно на экономическую эффективность, то доверие и приверженность, на формирование которых были потрачены годы, легко разрушаются. Поэтому можно утверждать, что в случае возникновения необходимости применения «последовательного подхода» имеет смысл реализация сначала теории «Е», затем теории «О».

Основная проблема такого «последовательного подхода» заключается в том, что требуется выдающийся и незаурядный лидер для осуществления перехода от теории «Е» к теории «О». Применение «последовательного подхода» является более успешным, если изменениями будут руководить два лидера с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий. Один на первой стадии, другой на второй.

### ***Одновременный подход***

Применение одновременного подхода требует от руководителя или команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории «Е», так и теории «О». Их синтез требует одновременного и равного фокусирования внимания, как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей. Процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера, сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Второй лидер должен быть более мягким и ориентированным на человеческие

отношения, в то время как первый — более властным и твердым, ориентированным на достижение улучшений в работе. Благодаря такому сочетанию удастся достичь значительных результатов, как в улучшении финансового состояния, так и в повышении организационной эффективности.

Для иллюстрации этого подхода рассмотрим опыт судоходной компании «С», которая осуществляет процесс изменений, используя комбинированный подход. Судоходная компания «С» начала процесс изменений, опираясь как на теорию «Е», так и теорию «О» организационных изменений. Генеральный директор компании провозгласил, целью проведения изменений — *увеличение прибыли*.

В качестве стратегических приоритетов рассматривается увеличение доли на рынке международных перевозок, а также быстрый рост и достижение устойчивых конкурентных преимуществ. Также были определены направления совершенствования корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытых дебатах и самостоятельность менеджеров подразделений компании.

*Лидерство: сверху вниз, и все-таки партисипативное.* Одновременный подход требует, чтобы топ-менеджеры компании мобилизовали всю свою энергию для проведения изменений, но в то же время были способны вовлечь всех менеджеров и сотрудников в процесс инноваций и изменений. Одновременный подход предполагает более авторитарное управление, чем при использовании теории «О», но и более партисипативное, чем при использовании теории «Е». Необходимо как аналитическое, так и эмоциональное вовлечение. Для этого нужны два лидера, которые по-разному подходят к процессу изменений. Генеральный директор воздействует на сотрудников компании интеллектуально — силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу — эмоционально-личными качествами.

*Объекты изменений: структура и организационная культура.* Все эффективные и относительно быстрые трансформации требуют изменений в организационном дизайне. Одновременный подход, однако, предполагает, что лидеры мобилизуют приверженность для проведения реструктуризации путем эмоциональной вовлеченности ключевых менеджеров компании. С этой целью в компании был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании» с участием всех ключевых менеджеров. Менеджеры, разбившись на группы, представили на обсуждение команды свои организационные проекты, в основе которых лежал матричный принцип. Применение этого принципа позволяет добиться контроля всей цепочки основных бизнес-процессов и конечным результатом по каждому конкретному направлению. Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры — неизбежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила, как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры, сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации.

*Процесс изменений: планируемый и спонтанный.* Одновременный подход [12] предполагает, что лидеры, с одной стороны, планируют процесс изменений, но, с другой, не объявляют заранее всех решений проблем компании. Таким образом, они избегают навязывания тех централизованных решений, которые не вызывают доверия, а потому могут не работать. Руководители поддерживают и даже требуют, чтобы менеджеры подразделений сами руководили процессом изменений на своих уровнях.

План проведения изменений компании включает в себя три этапа.

*Первый этап* «Разработка стратегии компании» направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса.



*Второй этап* «Оптимизация бизнес-процессов компании» создаёт условия внедрения управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании.

*Третий этап* «Изменение системы управления судоходной компании» обеспечивает совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удается сочетать планируемые изменения с внезапно появляющимися возможностями.

*Мотивация: финансовые стимулы и сочетание разных стимулов.* Одновременный подход демонстрирует, что финансовые стимулы — это сильный инструмент мотивации менеджеров и сотрудников, но применение только финансовых стимулов может нанести вред способности компании к командной работе, приверженности сотрудников и построению «обучающейся организации». Многочисленными исследованиями доказано, что установление финансовых стимулов, зависящих от достижения определенных целей, может привести к тому, что сотрудники будут выполнять только ту работу, которая стимулируется, и это может удержать менеджеров и сотрудников от поиска новых творческих решений и совершенствования их работы. По этой причине, при одновременном подходе к проведению изменений, финансовые стимулы используются только для привлечения и сохранения сотрудников компании. Компенсация выглядит как средство для гарантии справедливого обмена между сотрудником и компанией. И система вознаграждения обычно устанавливается после начала процесса изменений, но не предшествует ему. Это делается для того, чтобы закрепить «правильное» поведение, которое выявляется в процессе проведения изменений.

Компания установила специальную систему вознаграждения для менеджеров, привлеченных в команду изменений. В компании поддерживается желание менеджеров к дальнейшему обучению и повышению квалификации. Существует также множество других программ поддержки сотрудников, но до конца система вознаграждения пока не разработана, т. к. процесс изменений еще не завершен.

*Использование консультантами готовых технологий и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.* Одновременный подход признает ценность, которую привносят консультанты — специализированная экспертиза, знание лучшей практики и технических навыков, которых может и не быть в компании. Но одновременный подход также признает разрушительный эффект изменениями, предложенными консультантами. Консультанты должны использоваться для поддержки, но не для управления изменениями.

В компании консультанты были наняты не для выявления проблем и создания программы изменений. Генеральный директор совершенно ясно провозгласил, что сотрудники компании сами должны руководить процессом изменений. Консультанты были приглашены для проведения экспертизы и поддержки менеджмента компании. С компанией сотрудничали консалтинговые фирмы в основном для обеспечения «технической» поддержки проведения изменений. Например, проведение стратегического анализа помогает внедрить стратегический менеджмент на регулярной основе. Консультанты другой фирмы, обеспечивают проведение реструктуризации и внедрение новой системы управления компанией. Привлечение указанных консалтинговых фирм носит четко ограниченный характер во времени и пространстве.

## *Применение теорий*

Сравнительный обзор подходов к проведению организационных изменений показывает возможность применения в российских компаниях как теории «Е», так и теории «О». Критерии выбора того или иного подхода включают в себя характер и масштаб проблемы, стоящей перед компанией, личностные характеристики сотрудников, характер и содержание работы и ценностные ориентации руководства. Время покажет эффективность каждого подхода, но уже сейчас можно отметить, что исследования западных компаний подтверждают эффективность интегральных подходов, особенно «одновременного» использования теории «Е» и теории «О» организационных изменений.

Очевидно, что эмоциональное несоответствие между этими теориями делает трудным их интеграцию на практике. В то же самое время есть основания полагать, что «одновременный подход» — это наилучшая стратегия изменений для компаний, которые хотят развивать существенные конкурентные преимущества. Такие преимущества могут быть основаны только на организационных способностях фирмы двигаться в новом направлении и работать на повышение ее экономической эффективности. Развитие таких способностей требует от лидеров особых волевых усилий для проведения изменений. Руководители компаний, использующие теорию «Е» или теорию «О» проведения организационных изменений, должны всегда помнить о долгосрочных последствиях применения того или иного подхода. Мировой опыт показывает, что японские и европейские фирмы предпочитают использовать теорию «О» в чистом виде, в то время как большинство американских и российских компаний — чистую теорию «Е». Нужно помнить, что полумеры в обоих случаях одинаково неэффективны, так как приводят к сумме недостатков обеих теорий и не достигают ни одного преимущества по каждой стратегии. Таким образом, можно сделать вывод, что одновременный подход, интегрирующий теории «Е» и «О», является наилучшим подходом к проведению организационных изменений. В настоящий момент нет достаточного объема данных, полученных эмпирическим путем, по российским компаниям, чтобы сделать этот вывод более достоверным. Но уже сейчас можно сформулировать некоторые рекомендации по применению одновременного подхода в практике российских компаний.

*Во-первых*, одновременный подход невозможно использовать без привлечения команды менеджеров. Чрезвычайно трудно единолично обладать всеми знаниями относительно положений и инструментов обеих теорий.

*Во-вторых*, без помощи консультантов не может обойтись ни одна компания, инициирующая процесс изменений. Одновременный подход предполагает привлечение консультантов для поддержки процесса изменений, но не для управления изменениями. Нельзя возлагать всю ответственность за успех проведения изменений на консультантов. Успех будет полностью зависеть от энергии и знаний самих менеджеров. Консультанты нужны только на ранних стадиях процесса изменений для проведения экспертизы в специфических управленческих областях и для поддержки решений команды менеджеров. Необходимой составной частью работы консультантов является обучение менеджеров работе в команде.

*В-третьих*, нужно помнить, что изменения — это трудный процесс, который всегда протекает довольно драматично на любом уровне. Одновременный подход позволяет избежать многих болезненных моментов, благодаря созданию сильной корпоративной культуры, направленной на соблюдение интересов всех сотрудников компании. Изменения только «жестких» элементов компании, таких как стратегия, структура и системы, без изменения «мягких», таких как культура, ценности и философия, — это путь никуда. Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе «жесткие» элементы просто не будут работать.

## Глава 17. Стратегический менеджмент

### **17.1. Основные характеристики и принципы стратегического менеджмента**

Под *стратегическим менеджментом* понимается создание и поддержание соответствия между целями и стратегиями фирмы и ее стратегическим потенциалом с учетом изменения факторов внешней среды. Это социально-экономическое управление, в котором отдается приоритет теории стратегии, оказывающей влияние на все характеристики управления. В управлении всеми процессами главное внимание уделяется разработке и формированию миссии, целей и стратегий фирмы, которые имеют конкретное отражение в программе или плане стратегического развития. К таким программам относятся концепция, а также стратегия развития различных отраслей производства и хозяйственной деятельности.

Бизнес-планирование и планы маркетинга являются важнейшей составной частью стратегического менеджмента. Все сотрудники знают миссию, цели и стратегии фирмы, а не только высшее руководство фирмы. Методология разработки управленческих решений имеет ярко выраженный стратегический характер. Выбор управленческих решений осуществляется на основе показателей дисконтированных денежных потоков и оценки периода окупаемости.

Осуществляется анализ и оценка последствий решений относительно миссии, целей, а также оценка риска, влияния факторов изменения внешней среды на финансовые и экономические показатели. Функционирует система стратегического контроля, позволяющая установить отклонения от стратегических ориентиров. Она позволяет своевременно обеспечить корректировку стратегий. Осуществляется исследование тенденций развития, разработка прогнозов и бизнес-планов всех отраслей Российской Федерации.

#### ***Принципы стратегического менеджмента***

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии.
2. Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальности, расчет ресурсов и динамику изменения.
3. Принцип инновационности, т. е. стремление к развитию и обновлению бизнеса, поиск нововведений.
4. Принцип определенности (конкретности) стратегий и организации стратегического контроля.
5. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития фирмы с учетом использования SWOT-анализа и PEST-анализа этих факторов.
6. Принцип соответствия тактики и стратегии, управления фирмой. Этот принцип проявляется в составлении бизнес-плана.
7. Принцип приоритетности человеческого фактора в стратегии и тактике развития фирмы. Деятельность человека является главным фактором стратегического успеха.
8. Принцип взаимодействия стратегического менеджмента со всеми видами менеджмента. При этом маркетинг рассматривается как тип или разновидность менеджмента. Маркетинг рассматривается как управление, ориентированное на потребности потребителя. Это управление должно не только учитывать потребности потребителя, но и влиять на них. Готовить сектор рынка для выхода нового товара. Осуществлять сбыт и продвижение товара (услуги) на рынке с учетом конкуренции.
9. Принцип поддержания конкурентного преимущества фирмы. В бизнес-планировании поддержание конкурентного преимущества является основным принципом.
10. Принцип диверсификации производства или его приспособления к воздействию внешней среды становится главным принципом функционирования предприятия.

## 17.2. Основные понятия стратегического менеджмента

*Миссия* — главная цель, ради достижения которой организация существует. Исходя из парадигмы стратегического управления, фирма должна искать свою миссию во внешнем окружении. Содержание миссии включает:

- описание услуг;
- определение основных потребностей;
- философию: базовый взгляд, ценности фирмы, социальную и экономическую ответственность.

*Цель* — это детальный проект будущего, т. е. будущего предприятия, будущей продукции, будущей социальной экономической жизни. Она должна быть сформулирована так, чтобы по прошествии времени, отведенного на ее достижение, можно было дать четкий ответ, достигнута цель или нет.

Существует цель производства и цель воспроизводства. *Цель производства* — это проект той продукции и услуги, которая должна быть произведена. *Цель воспроизводства* — это желаемое будущее, т. е. производить продукцию не только сегодня и завтра и как минимум получать такую же прибыль, что и сегодня. Цель воспроизводства всегда доминирует над целью производства, т. е. без развития бизнес не может существовать.

*Конкуренция* — рассматривается как состязательность между участниками рынка. Существует пять сил конкуренции, которые определил Майкл Портер. Эти силы определяют уровень прибыли:

- возможности производителей (поставщиков товаров или услуг);
- возможности потребителей;
- угроза появления товаров субститутов (заменителей);
- конкуренция внутри отрасли между давно работающими на данном рынке;
- возможности появления новых поставщиков товаров (услуг) из других отраслей.

*Конкурентные преимущества* — это характеристики или свойства товара (услуги), которые создают для фирмы определенные превосходства над услугами прямых конкурентов. Существуют внешние и внутренние конкурентные преимущества. *Конкурентные ситуации* определяются моделями конкуренции складывающимися на рынке услуг (товаров) и описывающих взаимоотношения между производителями и потребителями услуг (товаров). Конкурентоспособность фирмы определяется конкурентными преимуществами услуг (товаров) и возможностями защитить эти преимущества в определенной конкурентной ситуации.

*Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) или стратегическая хозяйственная единица (СХЕ)*. СЗХ или СХЕ определяет набор видов деятельности (бизнесов), которыми фирма занимается или будет заниматься. Новая парадигма менеджмента потребовала изучать окружение фирмы с точки зрения тенденций изменения, опасностей, возможностей, которые вытекают из этого окружения. Прием стратегической сегментности СЗХ (СХЕ) — это отдельный сегмент окружения, на который фирма работает или хочет получить выход. СЗХ — определяются спросом, его тенденциями изменения, технологиями и НИОКР, опасностями, возможностями. СХЦ (стратегический хозяйственный центр) — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования. СЗХ может рассматриваться как сфера рождения новых потребностей.

## 17.3. Миссия и стратегия организаций

Выдающийся античный философ Аристотель определил миссию как «то, ради чего нечто существует», т. е. предназначение. Не все организации работают ради обогащения, так как не все организации являются коммерческими. Много организаций — оздорови-

тельных, образовательных, религиозных, профсоюзных, культурных и т. д. — не стремятся к получению прибыли и обогащению. Получение прибыли хозяйственной организацией часто зависит от умения продать изготовленную продукцию и услугу, а также от способности производить то, что имеет спрос, т. е. удовлетворять общественные потребности.

*Миссия организации* — это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. Это её своеобразная философия и социальная установка, её ведущее направление деятельности. Генри Форд, американский король автомобилестроения, в свое время так определил миссию своей организации: «Я хочу производить для людей самые надежные и дешевые автомобили». Официально провозглашенная миссия обосновывает законность существования данной организации, её необходимость и полезность для разных групп граждан. Миссия является ведущим ориентиром и отправной установкой в разработке стратегии организации.

Приведем упрощенную взаимосвязь трех составляющих: миссии, стратегии и специфических целей на [рис. 17.1](#).

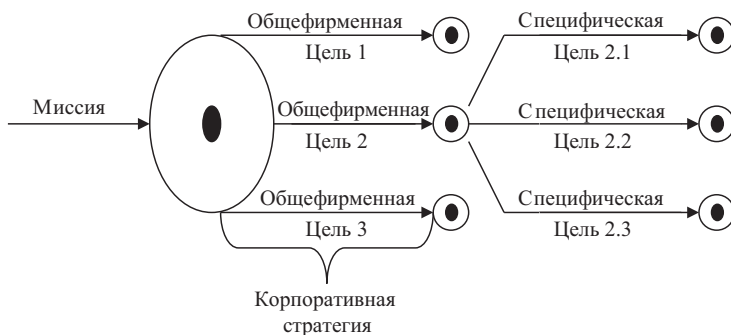


Рис. 17.1. Взаимосвязь миссии, стратегии и специфических целей

Термин *стратегия* произошел от греческого слова *strategos* — искусство генерала. *Стратегия организации* — это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность действий по достижению целей. Основное назначение стратегии — создание комплекса конкурентных преимуществ, для достижения бизнес-успеха в долгосрочной перспективе. Важно понять саму концепцию подхода к созданию стратегии: это видение будущего и направление для достижения поставленной цели — взгляд из будущего на сегодняшние ресурсы компании, а не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период.

Стратегия призвана обеспечить осуществление миссии организации. Главная задача стратегии — это обеспечение выживания организации и её развитие. Стратегия, как правило, формируется и разрабатывается высшим руководством организации, но её реализация предусматривает участие всех уровней управления. Различают следующие виды стратегий:

- корпоративную (стратегию организации в целом);
- бизнес-стратегию;
- функциональную стратегию;
- базовые стратегии;
- портфельные стратегии и др.

Взаимодействие стратегий представлено на [рис. 17.2](#).

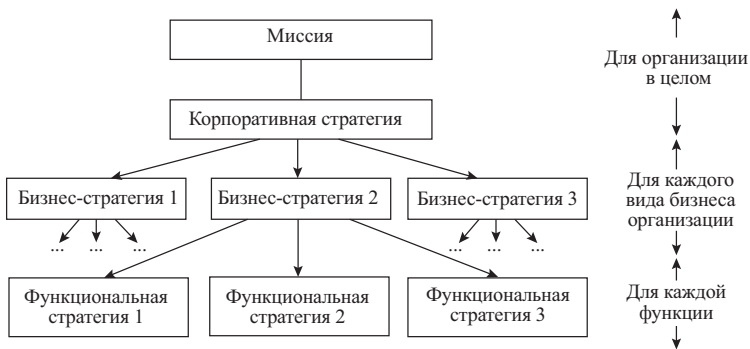


Рис.17.2. Взаимодействие стратегий

Корпоративная стратегия показывает, как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Бизнес-стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (маркетинговой, производственной, инновационной, финансовой, социальной и др.) реализуемой в организации. С помощью функциональных стратегий обозначаются направления деятельности той или иной функциональной службы в рамках общей стратегии развития предприятия. Маркетинговая стратегия является основополагающей и при соответствующих изменениях на рынке именно она дает ответственные стратегические установки всем остальным функциональным стратегиям (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Схема взаимосвязей функциональных стратегий предприятия

Процесс стратегического планирования, представленный на рис. 17.4, является важнейшей составной частью стратегического менеджмента, которая объединяет основные понятия и процедуры стратегического менеджмента. Процесс стратегического планирования тесным образом связан с процедурами бизнес-планирования.

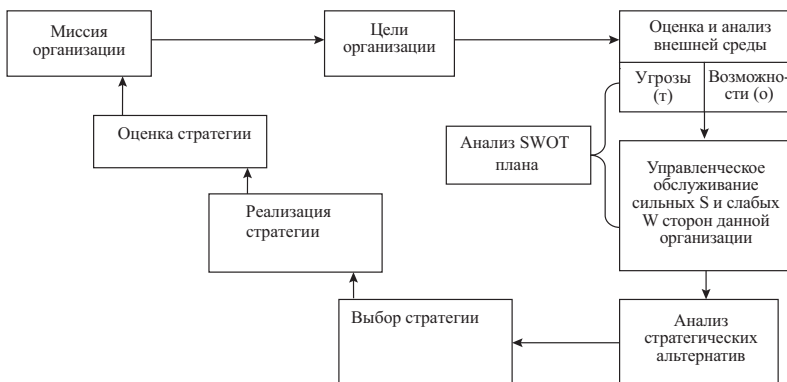


Рис. 17.4. Процесс стратегического планирования

### 17.4. Базовые стратегии и матрица стратегических альтернатив

На отечественных предприятиях выделяют следующие *базовые стратегии* (рис. 17.5):

- стратегия выживания или сокращения (С). Она используется в условиях экономического кризиса, нестабильности и инфляции. Это попытка приспособиться к рыночным условиям хозяйствования. К этой стратегии прибегают, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению;
- стратегия стабилизации или ограниченного роста (ОР). Она используется в условиях стабильности объемов продаж и получаемой прибыли. Ее применяют предприятия в отраслях со стабильной технологией, когда руководство в целом удовлетворено положением своего предприятия.
- стратегия развития или роста (Р). Она выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности производства. Эта стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией.

В рамках рассматриваемых базовых стратегий могут быть реализованы различные стратегические альтернативы. Они приведены в [табл. 17.1](#).

Таблица 17.1

**Матрица стратегических альтернатив**

Базовые стратегии	Стратегические альтернативы
1. Стратегия выживания (С)	1. Организационная санация. 2. Экономическая и финансовая санация. 3. Маркетинговая санация. 4. Социальная санация
2. Стратегия стабилизации (ОР)	1. Экономия издержек. 2. Постоянная адаптация хозяйственной деятельности к внешней среде. 3. Сохранение научно-технического и кадрового потенциала
3. Стратегия развития (Р)	1. Диверсификация. 2. Интенсификация с учетом рыночных условий. 3. Техничко-технологическое развитие. 4. Интеграция

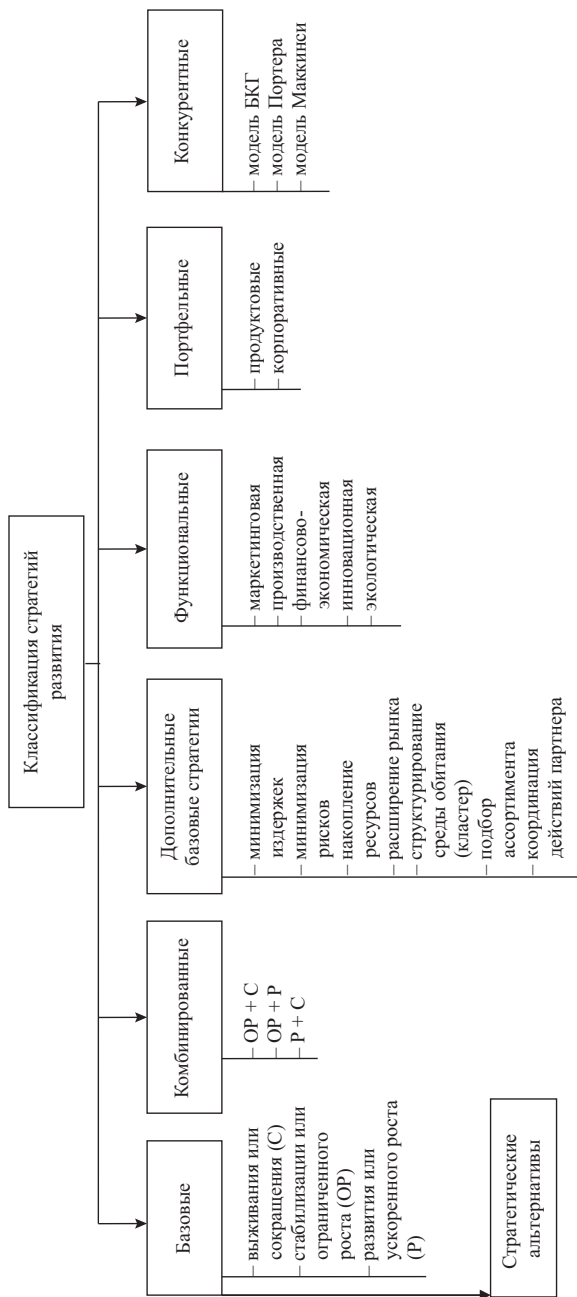


Рис. 17.5. Классификационная схема стратегий развития организаций



Нельзя принимать наборы стратегических альтернатив как принадлежащие только одной базовой стратегии, они могут перекрещиваться. Стратегические альтернативы реализуются через набор мероприятий, при этом по каждому мероприятию и по каждому направлению в целом необходимо определить затраты и ожидаемый экономический эффект.

*Организационная санация* включает набор мероприятий:

- совершенствование структуры управления предприятием, оптимизацию численности управленческого персонала за счет устранения дублирования управленческих функций и снижения затрат на управление предприятием;
- изменение организационно-правовой формы предприятия;
- участие в финансово-промышленных группах и в других формах укрупнения производства.

*Экономическая и финансовая санация* предусматривает набор мероприятий:

- нормализацию дебиторской и кредиторской задолженностей;
- продажу излишнего имущества и, прежде всего, «неликвидов» и «залежалых запасов»;
- другие мероприятия по восстановлению собственных оборотных средств и повышению эффективности их использования.

*Маркетинговая санация* включает набор мероприятий:

- проведение рыночных исследований с целью увеличения доли продаж на действующих рынках, поиск новых «ниш», новых рынков сбыта;
- реорганизацию службы маркетинга и активизацию её деятельности для выработки маркетинговой стратегии предприятия и плана первоочередных действий для выживания предприятия в условиях кризисной экономики и возобновления его производственно-финансовой деятельности.

*Социальная санация* предполагает набор мероприятий:

- передачу социально-коммунальной сферы на бюджет муниципалитета;
- коммерциализацию социально-коммунальной сферы;
- мероприятия по обеспечению социальной защиты и социальных льгот для работников предприятия.

Для неплатежеспособных предприятий особое значение в качестве базовой имеет *стратегия выживания* (рис. 17.6). Она предусматривает следующие основные направления:

- реструктуризацию имущественного комплекса предприятия в целях уменьшения издержек производства и снижения нагрузки на прибыль;
- реструктуризация заключается в приведении в соответствие состава и структуры имущества предприятия с имеющимися финансовыми возможностями для его содержания;
- проведение маркетинговых исследований в целях выявления возможных стратегических зон хозяйствования (СЗХ);
- поиск стратегических партнеров или стратегических инвесторов в целях обеспечения портфеля заказов и финансовых средств;
- реструктуризацию производственного комплекса, предусматривающую организацию стратегических центров хозяйствования (СЦХ) с учетом интересов стратегических партнеров;
- поиск внешних и внутренних источников финансирования СЦХ.

В качестве источников финансирования могут быть использованы собственные, заемные и привлеченные средства. Результатом реализации стратегии выживания должна являться финансовая стабилизация предприятия.

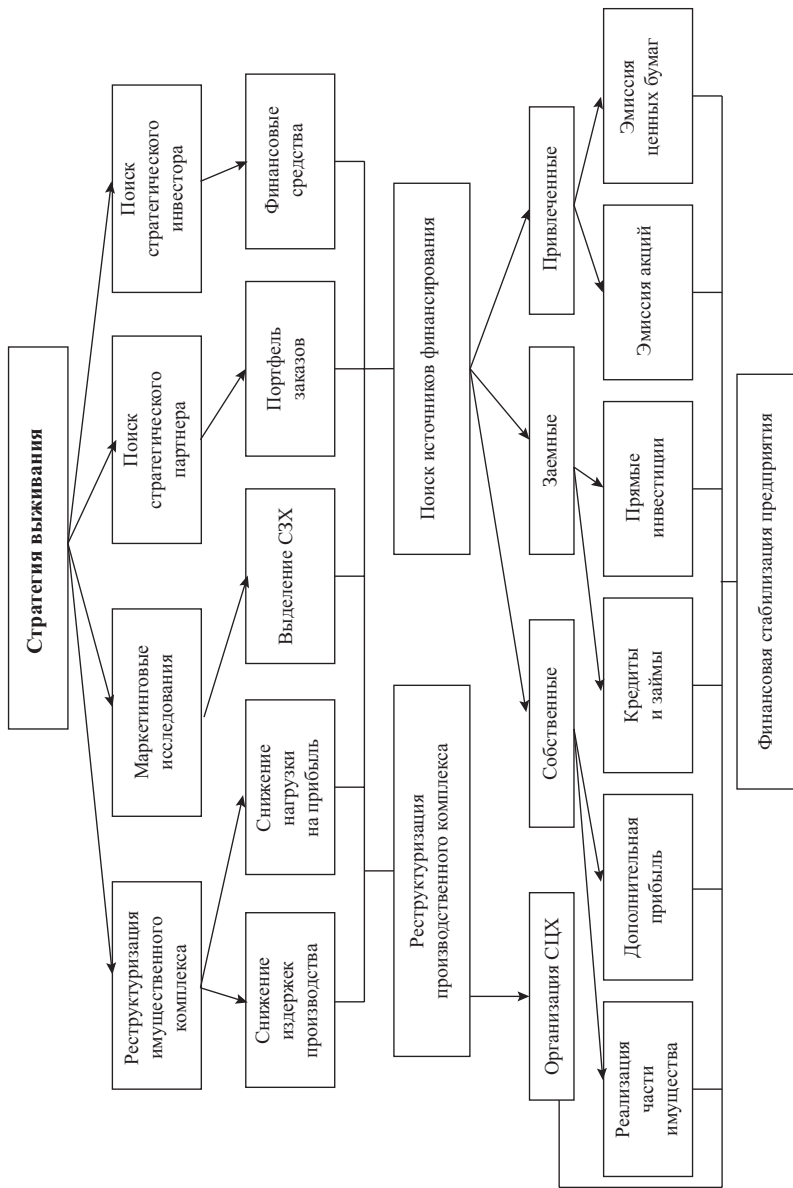


Рис. 17.6. Схема «стратегии выживания»

Процесс выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и последующая организация стратегических центров хозяйствования (СЦХ) приводят либо к разумной специализации производства с учетом интересов стратегических партнеров, либо к созданию многопрофильного производства (расширение номенклатуры, выпуск альтернативной продукции и продукции других отраслей).

*Стратегическая альтернатива экономия* издержек предусматривает набор мероприятий:

- анализ текущих издержек и эксплуатационных затрат с целью выявления резервов их снижения;
- организацию системы управления затратами на предприятии и другие мероприятия.

Постоянная адаптация хозяйственной деятельности к внешней среде как стратегическая альтернатива предполагает выработку действий стратегического характера, повышающих эффективность взаимодействия предприятия с окружающей средой, благодаря рассмотрению предприятия как «открытой системы».

Сохранение научно-технического и кадрового потенциала направлено на:

- поддержание имиджа предприятия и сохранение прежних позиций на рынке;
- снижение социальной напряженности во внутренней среде предприятия.

*Диверсификация* заключается в следующем наборе мероприятий:

- выход предприятия в своей деятельности за рамки основного бизнеса;
- расширение номенклатуры выпускаемой продукции благодаря освоению её новых модификаций.

*Интенсификация* предполагает реализацию мероприятий по расширению производства и повышению его эффективности за счет лучшего использования имеющихся ресурсов, а не за счет их дополнительного привлечения, что свойственно экстенсивному типу развития производства.

*Технико-технологическое развитие* предполагает инновационную деятельность по разработке и внедрению новых видов продукции, работ, услуг, технологий, организационных форм.

*Интеграция* предусматривает расширение деятельности предприятия в сторону поставщиков, маркетинговых посредников и конкурентов.

На практике применяются следующие виды интеграционных стратегий:

- интеграция вперед — используется для обеспечения контроля за выходными каналами, т. е. за сбытом;
- интеграция назад — заключается в контроле над входными каналами, т. е. за снабжением ресурсами и поставщиками;
- горизонтальная интеграция — позволяет устанавливать контроль над конкурентами.

## 17.5. Бизнес-планирование

Бизнес-планирование — это творческий процесс, требующий профессионализма и искусства при его составлении и реализации. Бизнес планирование объединяет стратегическое и тактическое (оперативное) управление. В бизнес-планировании стратегическое управление предусматривает:

- выработку набора стратегий;
- их распределение во времени;
- формирование потенциала успеха организации;
- обеспечение стратегического контроля за реализацией стратегий.

Тактическое (оперативное) управление предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий. Характеристика этих видов управления представлена в [табл. 17.2](#).

Таблица 17.2

**Характеристика стратегического и тактического (оперативного) управления**

Признаки	Виды управления	
	Стратегический	Оперативный
Уровень иерархии	Преимущественно высший уровень иерархии	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Вид проблем	Преимущественно неструктурированные	В основном, хорошо структурированные
Горизонт времени	Акцент на долгосрочные и частично кратко- и среднесрочные	Акцент на кратко- и среднесрочный горизонт
Потребности в информации	Преимущественно во внешней	В основном, во внутренней
Альтернативы	Широкий спектр альтернатив	Ограниченный спектр альтернатив
Объем	Концентрируется на важнейших проблемах в структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления всех структурных единиц предприятия и всех участков
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка

Взаимодействие стратегического и тактического планирования представлено на [рис. 17.7](#).

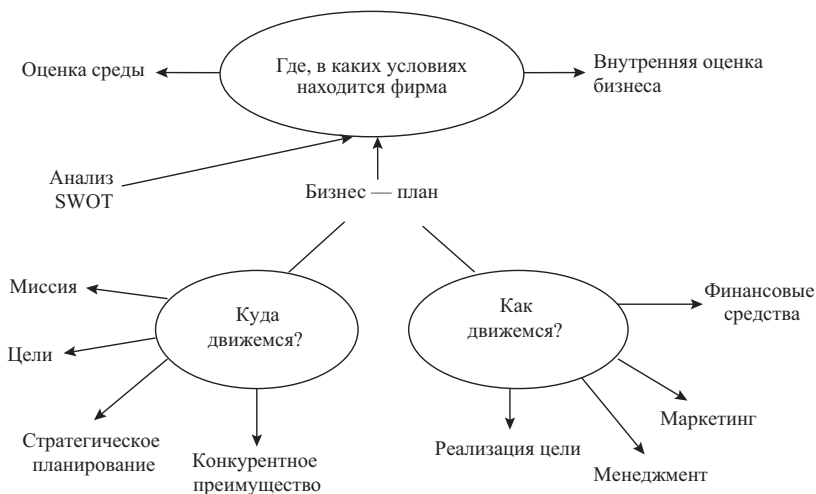


Рис. 17.7. Схема взаимодействия элементов бизнес-плана

Направления составления бизнес-плана, т. е. для каких целей и участников, зачем составляется бизнес-план, представлены на [рис. 17.8](#).

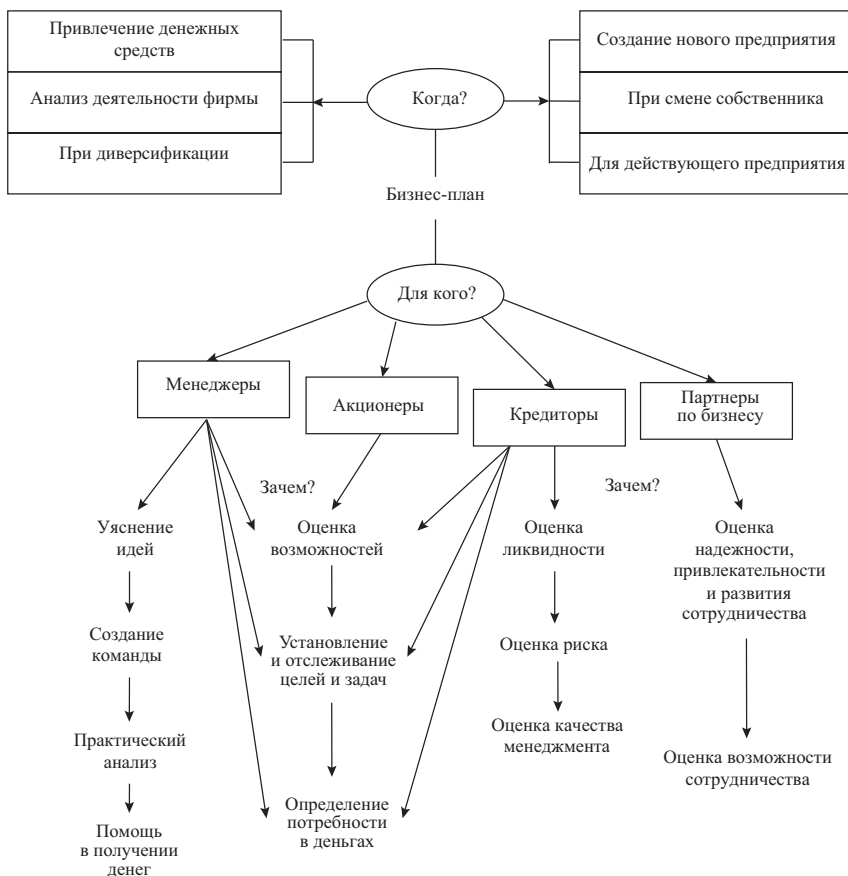


Рис. 17.8. Схема направлений составления бизнес-плана и заинтересованных групп

### ***Классификация бизнес-планов***

В рыночной экономике существует много разновидностей бизнес-плана: по форме; по содержанию; по структуре; по объектам.

Заслуживает внимания первая версия типологии (классификации) бизнес-планов. Согласно этой версии бизнес-планы классифицируются следующим образом:

- 1) полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- 2) концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- 3) бизнес-план компании (группы);
- 4) бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности);
- 5) бизнес-план — заявка на кредит;
- 6) бизнес-план — заявка на грант;
- 7) бизнес-план развития региона или страны.

Существует вторая версия типологии бизнес-планов:

- 1) бизнес-план для получения кредита с целью накопления оборотных фондов;
- 2) инвестиционный бизнес-план;
- 3) инновационный бизнес-план;
- 4) внутренний бизнес-план предприятия;
- 5) бизнес-план финансового оздоровления предприятия.

Существует также третья версия типологии бизнес-планов, в которой они классифицируются по объектам бизнеса (рис. 17.9).



Рис. 17.9. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

### **Структура бизнес-планов**

Зарубежные и отечественные специалисты предлагают различные структуры бизнес-планов. С точки зрения компонентов менеджмента, структура бизнес-плана должна включать три блока:

- 1) управленческий анализ всего проекта;
- 2) план и последовательность мероприятий;
- 3) финансовый план.

В зависимости от типа бизнес-плана в его структуре имеют место:

- либо все три блока (в бизнес-плане для привлечения инвестиций);
- либо отдельные блоки (в бизнес-плане венчурного предприятия присутствуют первый и второй блок; в бизнес-плане стационарного производства обычно присутствует только третий блок).

Многими авторами предлагается следующая оптимальная структура бизнес-плана:

- 1) концепция бизнеса (резюме);
- 2) ситуация в настоящее время и краткая информация о предполагаемом бизнесе;
- 3) характеристика объекта бизнеса;
- 4) исследования и анализ рынка (рынки и конкуренция или среда для бизнеса);
- 5) организационный план, в том числе правовое обеспечение;
- 6) персонал и управление;
- 7) план производства;

- 8) план маркетинговых действий;
- 9) потенциальные риски;
- 10) финансовый план и финансовая стратегия.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия разрабатывается для неплатежеспособных предприятий и поэтому имеет особую структуру и логику изложения. Разработка таких бизнес-планов полезна для всех российских предприятий, поскольку большинство из них испытывают значительные финансовые трудности.

Нельзя рассматривать эту структуру как нечто застывшее, она может изменяться в зависимости от конкретных задач, целей и объекта бизнеса.

## Глава 18. Самоменеджмент (персональный менеджмент)

### 18.1. Основные понятия

*Самоменеджмент*, а более правильно *самоуправление* — самостоятельность и личное управление самим собой. Эффективное самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией, социальным управлением. Самоменеджмент руководителя предполагает последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Самоменеджмент (способность менеджера организовать свою собственную работу) не менее важен для успешной работы предприятия, чем другие факторы внешней и внутренней среды.

*Правила и функции самоменеджмента.* У самоменеджмента есть определенный круг правил и функций (рис. 18.1).

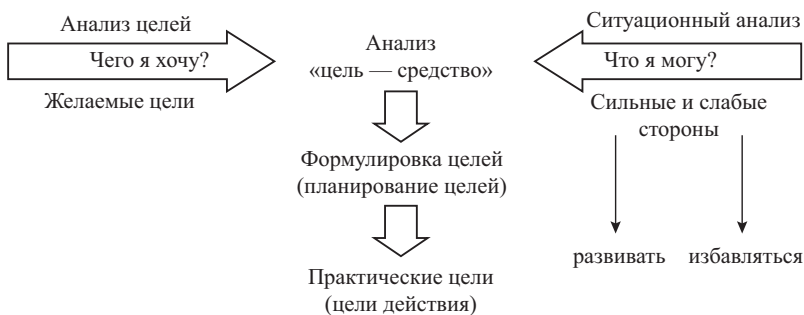


Рис. 18.1. Процесс постановки целей

*Постановка цели.* Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда мы хотим прийти и куда не хотим, а также — не попасть туда, куда нас хотят привести другие. Если у руководителя существует осознанная цель, то туда же направлены и все неосознанные силы руководителя, т. е. цели служат концентрация сил на важных направлениях.

*Нахождение целей.* Для того чтобы добиться успеха, необходимо выбрать цели. Для этого могут использоваться различные технологии. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

- согласуются ли цели между собой?
- существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?

– знаете ли вы, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

*Ситуационный анализ.* Представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны). Путем анализа своих способностей мы определяем, что вообще мы можем совершить, т. е. каким личным потенциалом для достижения своих целей располагаем. Речь идет о дальнейшем развитии этого потенциала. С другой стороны, мы должны ясно представлять себе свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков.

*Анализ «цель – средство».* В процессе анализа оцениваются необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы).

*Формулирование целей.* Это последняя ступень при постановке целей. Это конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. При этом необходимо помнить о физическом состоянии, здоровье, о самообразовании и о своем культурном просвещении. Необходимо не брать на себя слишком много и устанавливать также краткосрочные цели, согласованные с достижением своих долгосрочных глобальных целей.

*Самоменеджмент* — это организация руководителем предприятия своей собственной деятельности. Процесс самоменеджмента предполагает четкое планирование своего рабочего и свободного времени. Для менеджера должны стать обязательными заповеди:

- 1) добиваться результатов вместо исполнения долга;
- 2) оптимизировать использование ресурсов вместо снижения издержек;
- 3) повышать прибыль;
- 4) делать правильные дела вместо — делать правильно дело;
- 5) создавать альтернативы вместо решения проблемы.

На рабочем месте менеджер должен четко распланировать свой рабочий день в соответствии с теми обязанностями, которые ему необходимо выполнить. Следует четко распределить время на их выполнение с небольшим запасом для разрешения незапланированных вопросов. Следующим моментом, который позволяет руководителю экономить свое время, является составление графика выполнения своих служебных обязанностей, где фиксируются все выполненные и невыполненные дела.

Следует учесть, что работа менеджера, в первую очередь, заключается в его умении общаться с людьми и руководить ими. Для более эффективной работы менеджера необходимо постоянно поддерживать свой авторитет. *Имидж* — это совокупность черт внешнего облика и манер поведения, это искусство управлять впечатлением. Необходимо постоянно следить за тем, как вы одеты, как выглядите. Необходимо постоянно развивать память. Помимо слов, нужно использовать методы невербального общения (язык жестов).

Деловой календарь необходим каждому руководителю, это философия информационного порядка, инструмент для эффективного достижения целей в служебной деятельности и в личной жизни (напомнит о том, что надо выполнить важное дело, организовать поездку и т. д.). Время руководителя не будет потрачено даром.

Руководитель должен уметь и отдыхать. Способность легко расслабиться и быстро собраться с мыслями позволяет менеджеру не накапливать утомление, которое зачастую приводит к раздражительности, падению внимания и, как следствие, снижению продуктивности работы как его самого, так и предприятия в целом. В данном направлении разработано достаточно большое количество способов релаксации, таких как прослушивание успокаивающей музыки, установка в офисе аквариума, медитация и т. д.



Управляющему в различные периоды развития менеджмента предлагались различные роли. Переломным моментом в деятельности управляющих явился период развития школы человеческих отношений, которая изменила требования к управляющим. Управляющие стали играть роль главы семьи, действовать по формуле «твердость, но справедливость». Менеджер, выполняя свои обязанности, играет нескольких ролей, которые могут противоречить друг другу:

1) менеджер — это лидер, который способен вести за собой последователей (своих подчиненных);

2) менеджер — это дипломат, который должен уметь устанавливать контакты как с партнерами, так и с властью;

3) менеджер — это воспитатель, который придерживается высоких нравственных принципов, он способен создать коллектив;

4) менеджер — это новатор, который должен понимать роль научно-технической революции в современных условиях, учитывать в своей деятельности ее достижения, чтобы быть первым среди конкурентов;

5) менеджер — это просто человек, который должен обладать знаниями и способностями.

Чтобы деятельность менеджера была эффективной он должен:

1) управлять собой в отношении:

– поддержки здоровья;

– искоренения вредных привычек;

– устойчивости к стрессу;

– эффективной организации своей деятельности;

2) иметь определенные личные качества и ценности, которые проявляются:

– в отношении к власти;

– в отношении к людям различных полов;

– в отношении к людям разного возраста;

– в помощи другим;

3) иметь ясные, четкие личные цели. Если нет цели, то имеющиеся способности неверно направлены и расплываются, поэтому тратятся зря;

4) постоянно стремиться к саморазвитию, не приостанавливать его. Развитие каждого человека базируется на том, что у него есть нереализованный потенциал, развивая который, человек покоряет новые вершины. Чтобы начать саморазвитие, необходимо произвести самоанализ, т. е. выяснить, что собой представляет руководитель. Обычно для этого необходимо использовать книги о психологии индивидуального развития, проводить беседы с родственниками или друзьями, пытаться излагать свои мысли на бумаге, активно участвовать в дискуссиях и др.;

5) иметь достаточный опыт и знания для решения проблемы;

6) иметь творческий подход к решению проблемы, искать не один выход, а рассматривать альтернативы;

7) уметь влиять на людей, необходимо ясно и конкретно давать указания, уважать человека, с которым общаешься, быть честным и справедливым;

8) понимать особенности управленческого труда;

9) иметь достаточный опыт руководства, обусловленный долгой практикой;

10) уметь и хотеть учить подчиненных;

11) обладать умением формирования коллектива.

Человек, который желает сделать карьеру, должен выявить свое собственное ограничение, затем составить план развития, который должен быть конкретным и реалистичным, должен уметь мобилизовать все способности и требовать от себя полной отдачи.

При разработке личного плана необходимо: ставить перед собой ясные цели, определять критерии оценки успеха выполнения плана, радоваться и скромному прогрессу, так как успех подпитывает успех, учиться у других, на своих неудачах и ошибках, принимать участие в дискуссиях.

## 18.2. Основные качества менеджера

Менеджер, его личные качества сильно влияют на процесс управления и его эффективность, которая обеспечивается, прежде всего, соединением воедино пяти факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек.

Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективный, инновационный руководитель (лидер + власть + стиль работы + карьера). Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и взаимодействия последних с внешней средой. Он должен иметь высокие общечеловеческие качества и психологические способности, обладать способностью идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Уметь осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей и занятия новых инновационных ниш.

*Этические нормы менеджера.* Менеджер руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами:

- следовать методам честной конкуренции;
- не использовать «грязные деньги» в своей деятельности;
- «играть в открытую», если партнер делает также;
- стараться выполнить данное им обещание при любых условиях;
- использовать только честные методы при попытке влиять на подчиненных;
- быть требовательным, но не оскорблять достоинство;
- быть внимательным и предупредительным.

*Личные ресурсы менеджера.* Основными ресурсами менеджера являются: информация и информационный потенциал, время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.

*Навыки и способности менеджера эффективно управлять.* На эффективность управления могут влиять:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упорный постоянный личный рост;
- навыки и упорство решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- умение обучать и развивать подчиненных.

## 18.3. Эффективность и качество деятельности менеджера

Оценка эффективности любой деятельности подразумевает сравнение того или иного выбора, который хозяйствующий субъект делает из множества других. Это сравнение позволяет выявить разумность выбора при сложившихся условиях.

Эффективность менеджмента оценивать можно и количественно, и качественно. Значительно легче оценить труд менеджера качественно, так как положительные стороны развития организации видно первого взгляда. Значительно сложнее оценить труд менеджера количественно. Если можно высчитать производительность машины или человека, который работает на ней, то как вычислить производительность менеджера, который не создает ничего вещественного, а лишь организует процесс производства. Можно использовать несколько показателей, которые характеризуют труд менеджера:

- 1) прибыль, полученную предприятием;
- 2) прибыль, деленную на количество отработанных часов;
- 3) динамику снижения себестоимости продукции, которую выпускает предприятие;
- 4) количество валовой продукции, полученной предприятием;
- 5) чистый доход, полученный предприятием.

Качество деятельности менеджера зависит от трудовых отношений в коллективе. При управлении трудовыми отношениями возникают сложности из-за непостоянного уровня активности работников, их стремления к самореализации, совместимости. Менеджеру необходимо организовать эффективное сотрудничество работников группы.

Между предпринимателем и менеджером существует различия. Предприниматель как, собственник, в ходе работы рискует всем своим имуществом, а менеджер как наемный сотрудник лишь своим заработком. Объединяет их только то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики.

Роль менеджера — это обеспечение процесса развития предприятия, основанного на анализе возможных направлений развития, их выявлении и разрешении противоречий, возникающих в процессе производственной деятельности и в системе общественных отношений. Условия эффективного менеджмента — это результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, а также благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Высокая профессиональная подготовка является залогом успешной работы менеджера. Менеджеру необходимо проходить регулярную аттестацию, она позволяет поддерживать его профессиональный уровень, оказывает также заметное влияние на конкурентоспособность организации в целом и ее продукции в частности. Уровень менеджмента можно оценить с помощью анализа работы управленческого аппарата. Данная оценка позволяет определить результативность управленческих структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость партнерских отношений, социально-психологический климат, имидж и деловую культуру организации.

При оценке деятельности менеджера следует обратить внимание на внутреннюю атмосферу организации и качество внешних связей. Это связано с тем, что затраты на их организацию нельзя определить в денежном выражении, и в большей степени они зависят от личности руководителя. Результаты работы менеджера, а также результаты деятельности организации должны оцениваться с точки зрения их прибыльности и безопасности для окружающей среды и человека.

Деятельность менеджера может оцениваться:

- 1) вышестоящим начальством;
- 2) экспертной комиссией;
- 3) независимыми оценочными центрами;
- 4) коллегами и подчиненными.

Возможно использование тестов, деловых игр, собеседования и анализа выполненной работы.

## 18.4. Характеристика полномочий

Любой руководитель на каждом уровне управления наделяется определенным объемом полномочий, которые зависят от уровня управления. Данный объем полномочий определяется в соответствии с:

1) принципом характера решаемых проблем: чем больше важность и разнообразие проблем, которые решает руководитель, тем значительнее полномочия у него;

2) принципом развитости системы коммуникаций. Данный принцип предполагает, что если с руководителем достаточно легко установить связь, то тем меньше подчиненным требуется полномочий;

3) принципом личных особенностей исполнителей. Суть данного принципа: чем выше образование, опыт, ответственность, тем больше сотруднику может быть предоставлено полномочий;

4) принципом морально-психологического климата организации: объем полномочий тем больше, чем благоприятнее морально-психологический климат. В этом случае существует меньшая вероятность того, что сотрудники будут превышать свои полномочия:

- полномочий должно быть достаточно для решения возникающих вопросов;
- полномочия должны быть четко определены по взаимодействующим должностям;
- исполнители обязаны самостоятельно принимать соответствующие решения и нести за них ответственность в рамках своих полномочий.

### *Виды управленческих полномочий*

1. Обязательные для исполнения распорядительные полномочия делятся:

а) на общие полномочия, присущие высшему руководству, которое определяет цели, стратегию организации, а также конкретные действия в чрезвычайной ситуации;

б) на линейные полномочия, осуществляемые посредством прямой должностной связи. В рамках данной прямой связи руководство указывает своим непосредственным подчиненным, что, когда и где делать или не делать. К данным полномочиям относится решение повседневных вопросов:

- поощрения;
- наказания сотрудников;
- организации работы персонала;
- поддержание морально-психологического климата и т. п.

2. Функциональные полномочия, определяющие методы решения поставленных задач — т. е., когда необходимо решить проблему, имеющую достаточно сложный характер, привлекаются специалисты, обладающие определенными знаниями и компетенцией, а значит, полномочиями давать советы, которыми руководствуются при решении проблемы. Ими в основном наделяются функциональные руководители.

3. Рекомендательные полномочия, их особенность в том, что даются или разрабатываются советы и рекомендации о возможном варианте решения определенного вопроса. Рекомендательные полномочия не являются обязательными для исполнения.

4. Представительские полномочия, могущие реализовываться в таких двух направлениях:

а) координационное. В круг координационных полномочий входит согласование работы на нижних уровнях управления;

б) контрольно-отчетное. Контрольно-отчетные полномочия связаны с проверкой результатов работы нижестоящих субъектов и получением от них необходимой информации.

5. Согласительные полномочия, основаны на необходимости субъектов управления высказать свое мнение относительно принимаемых решений. Они классифицируются:

а) предохраняющие полномочия. Основаны на том, что выявляют ошибки в выполненной работе и разрабатывают рекомендации по их исправлению;

б) блокирующие полномочия. Их суть в том, что если определенное решение не задокументировано уполномоченным лицом, то оно недействительно.

## 18.5. Типовые модели карьеры

Управление карьерой — важнейший элемент темы развития персонала организации, он позволяет увязать планы профессионального роста сотрудников с задачами, которые ставит перед собой организация. Карьера сотрудника на предприятии заключается в росте его официального статуса и реализуется за счет роста служебного положения (должности). *Карьера* — продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, продвижение вперед по однажды выбранному пути, достижение известности, славы, обогащения.

### *Типы карьеры*

Конкретный работник в процессе своей деятельности проходит последовательные стадии (поступления на работу, профессионального роста, поддержки индивидуальных способностей и ухода на пенсию). Все эти стадии человек может пройти как в одной, так и в разных организациях. *Внутрифирменная карьера* — последовательная смена ступеней и занимаемых должностей в рамках одной организации. Различают три основных направления внутрифирменной карьеры:

- 1) вертикальное — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- 2) горизонтальное — перемещение в другую функциональную область деятельности, выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей формального закрепления в организационной структуре, расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени;
- 3) центристемительное — движение к ядру руководства организации (приглашение работника на важные совещания, важные поручения руководства).

Главная задача планирования и реализации карьеры на предприятии — обеспечение взаимодействия профессиональной и внутрифирменной карьеры. Также бывает карьера специалиста (профессионального роста) и управленца (должностного роста в управленческой иерархии). Выделяются виды карьеры в зависимости от содержания изменений, происходящих в процессе карьерного движения, как то:

- 1) властная карьера — формальный рост влияния в организации посредством движения вверх по карьерной лестнице или рост неформального авторитета;
- 2) квалификационная карьера — профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки и др.;
- 3) статусная карьера — увеличение статуса работника в организации, присвоение очередного ранга за выслугу лет или почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы;
- 4) монетарная карьера — повышение уровня вознаграждения работника, уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Суть планирования и контроля деловой карьеры в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника. Работник должен знать свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, понимать, каких показателей ему нужно добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Управление деловой карьерой — комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой по организации, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Специалисты по менеджменту многообразие вариантов карьеры объединяют в четыре модели: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

«Трамплин» широко распространен среди руководителей и специалистов. Он заключается в том, что трудовой путь работника состоит из одних подъемов по служебной лестнице. На протяжении его работы осуществляется рост его потенциала, знаний и квалификации. Постоянно меняются занимаемые им должности на более высокие и лучше оплачиваемые.

«Лестница» состоит в том, что каждая её ступень являет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (чаще пять лет). Срок является вполне достаточным для того, чтобы человек вошел в данную должность, реализовал все свои способности, повысил свою квалификацию и творческий потенциал. После этого работник переходит на новую должность. Поработав в данной должности какое-то время, он постепенно спускается по служебной лестнице, работая на более легкой и безопасной работе. Но при этом вклад этого сотрудника в развитие предприятия очень значителен, и в соответствии с ним он может получать определенное материальное вознаграждение.

«Змея». Данная модель предусматривает перемещение работника с одной должности на другую путем назначения. Срок пребывания в каждой должности составляет один-два года, не более и не менее. Для того чтобы занять высший пост, сотрудник проходит через все должности и всесторонне изучает организацию, набирается опыта и повышает свою квалификацию, в результате чего становится способным объемно смотреть на ситуацию и рассчитывать возможные риски и свои возможности.

«Перепутье» основывается на аттестации работника по истечении определенного срока. В соответствии с данными аттестации могут быть приняты решения:

- 1) о повышении сотрудника, если его профессиональные знания и умения соответствуют вышестоящей должности. Важно, чтобы руководитель умел поддерживать бесконфликтные отношения в коллективе;
- 2) о линейном перемещении, если потенциал руководителя средний;
- 3) о понижении, если руководитель имеет низкую квалификацию, не обладает авторитетом у подчиненных, и в коллективе часто возникают конфликты.

## **Глава 19. Информационный менеджмент**

### **19.1. Основные понятия**

В истории развития цивилизации произошло несколько информационных революций — преобразований общественных отношений из-за кардинальных изменений в сфере обработки информации.

*Первая* революция связана с изобретением письменности, что привело к гигантскому качественному и количественному скачку. Появилась возможность передачи знаний от поколения к поколениям.

*Вторая* (середина XVI в.) вызвана изобретением книгопечатания, которое радикально изменило индустриальное общество, культуру, организацию деятельности.

*Третья* (конец XIX в.) обусловлена изобретением электричества, благодаря которому появились телеграф и телефон, позволяющие оперативно передавать и накапливать информацию в любом объеме.

*Четвертая* (70-е гг. XX в.) связана с изобретением микропроцессорных технологий и появлением персонального компьютера. На микропроцессорах и интегральных схемах создаются компьютеры, компьютерные сети, системы передачи данных (информационные коммуникации). Этот период характеризуют три фундаментальные инновации: переход от механических и электрических средств преобразования информации к электронным средствам; миниатюризация всех узлов, устройств, приборов, машин; создание программно-управляемых вычислительных средств.

Последняя информационная революция выдвигает на первый план новую отрасль — информационную индустрию, связанную с производством технических средств, методов, технологий для производства новых знаний. Важнейшими составляющими информационной индустрии становятся все виды информационных технологий, особенно телекоммуникации. Бурное развитие компьютерной техники и информационных технологий послужило толчком к развитию общества, построенного на использовании различной информации и получившего название информационного общества.

Понятие «информационный менеджмент» появилось относительно недавно — в конце 1970-х гг. Возникновение информационного менеджмента как понятия, а затем как самостоятельной отрасли знания связано как с необходимостью принимать эффективные решения в сфере информатизации, так и с требованиями к управлению информацией в основной деятельности предприятия. Практика создания и эксплуатации информационных систем выявила проблемы и противоречия, которые могли быть разрешены только введением всестороннего специализированного информационного менеджмента. Расходы на проектирование и внедрение информационных систем обычно существенно превышали запланированные суммы. Качество разработки оказывалось неудовлетворительным: противоречия между техническим и программным обеспечением при эксплуатации, рост расходов на обслуживание систем находящихся в эксплуатации и т. д.

Исторической точкой возникновения информационного менеджмента как понятия можно было бы назвать 1957 г. В этом году в США число работников отрасли обработки информации сравнялось с числом работников, занятых в материальном производстве. Далее в США работники области обработки информации стали доминировать по численности. Последние десятилетия они составляют более 50 % работоспособного населения, тогда как производственные рабочие составляют менее 20 %, а сельского хозяйственные — менее 5 %. В этот же период (1950 – 1960-е гг.) появились первые стратегические информационные системы, которые быстро стали необходимым средством успешного менеджмента. Информационный менеджмент выделился в отдельную отрасль менеджмента, использование средств информационного менеджмента для получения конкурентного преимущества является целью многих предприятий. Информационный менеджмент является новой, развивающейся отраслью знания. Он возник на стыке дисциплин отрасли информационных технологий (ИТ) и практического менеджмента в результате решения задач управления информационными системами (ИС) компаний и организаций.

*Информационный менеджмент* рассматривает вопросы применения информационных технологий и корпоративных информационных систем для решения задач отдельных видов менеджмента, а также управления самими информационными системами различных сфер и уровней управления.

*Информационные технологии* представляют собой системы сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации в составе информационной системы или вне ее.

*Информационная система* — это информационная модель (фирмы) и совокупность средств сбора, передачи, обработки и хранения информации для управления бизнес-процессами.

*Корпоративная информационная система* обеспечивает автоматизированную обработку информации во всех сферах деятельности фирмы и поддерживает эффективное функционирование бизнес-процессов.

*Компьютерные технологии* представляют собой комплекс технических средств, реализующих информационный процесс и системы управления этими средствами.

*Автоматизированная информационная система (АИС)* состоит из обеспечивающей и функциональной подсистем. Она включает технические и программные средства, персонал, регламенты процедур сбора, обработки, хранения и выдачи информации.

*Обеспечивающая подсистема* состоит из информационного, технического, математического, программного, организационного, лингвистического и правового обеспечения.

*Информационное обеспечение* — это совокупность проектных решений по объемам, размещению, формам организации информации (единой системы классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков) циркулирующей в фирме, а также методология построения баз данных.

*Математическое обеспечение* — это совокупность моделей, алгоритмов обработки информации, используемых для решения задач в информационной системе (функциональных и автоматизации проектирования информационных систем).

*Техническое обеспечение* — это комплекс технических средств, предназначенных для работы информационной системы, а также соответствующая документация на эти средства и технологические процессы.

*Программное обеспечение* — это совокупность программ для реализации целей и задач информационной системы, а также нормального функционирования технических средств.

*Методическое и организационное обеспечение* — это совокупность методов, средств и документов, регламентирующих взаимодействие персонала информационной системы с техническими средствами и между собой в процессе разработки и эксплуатации информационной системы.

*Правовое обеспечение* — это совокупность правовых норм, регламентирующих создание, юридический статус и эксплуатацию информационных систем.

*Автоматизированная информационная технология (АИТ)* предполагает наличие комплекса соответствующих технических средств, реализующих информационный процесс и системы управления техническими средствами (программные средства, организационно-методологическое обеспечение). Так как в подавляющем большинстве случаев основную часть технических средств ИТ занимают компьютеры, под АИТ часто понимают компьютерные технологии.

Развитие ИС и ИТ позволяет говорить об эволюции самих ИС и об эволюции отношения к ним. Эволюция ИС связана с развитием ИТ, прежде всего технических средств, и изменением требований к информации.

## **19.2. Задачи информационного менеджмента**

Информационный менеджмент (ИМ) — охватывает весь *жизненный цикл* ИС — от планирования до использования, с целью целенаправленного использования информации как ресурса. Существуют два основных направления информационного менеджмента.

*Первое направление* рассматривает вопросы применения информационных технологий в целях решения общих задач менеджмента компаний как частные вопросы автоматизации работы менеджмента компаний. На первом месте стоит менеджмент, а ИС играют роль технического обслуживания, вспомогательной функции. Рассматривается применение информационных технологий для решения отдельных локальных задач менеджмента: финансового менеджмента, менеджмента персонала, производственного ме-



неджмента, инвестиционного менеджмента и др. Как правило, в рамках курсов, изучающих данное направление, рассматриваются отдельные решения в области применения информационных технологий для нужд менеджмента: классификация ИС для бизнеса по функциональному признаку, анализ готовых решений в области ИС, критерии выбора готовых ИС; проблемы внедрений готовых ИС; подготовка персонала компании к внедрению ИТ.

*Второе направление* рассматривает вопросы и задачи управления и развития ИС, является более глобальным и в большей степени отражает позицию специалистов области ИС. Под информационным обеспечением понимается вся совокупность данных и подсистем обработки информации внутри объекта. При этом рассматриваются как внешние по отношению к объекту информационные подсистемы, так и внутренние, как автоматизированные подсистемы ОИ, так и неавтоматизированные.

Такой взгляд, разумеется, не исключает рассмотрения конкретных «промышленных» ИС различных областей и особенности их использования. Но это уже частный вопрос управления ИС.

Оба направления ИМ имеют много общего. И для первого, и для второго направления актуальны вопросы создания развития, внедрения ИС, управление и подготовка персонала. И для первого, и для второго направления характерны частные задачи применения ИТ. Однако второе направление ИМ является более системным и позволяет объединить весь комплекс задач применения ИТ для решения задач управления предприятиями и организациями.

С ростом технической мощи ИТ компьютеры не просто облегчили работу менеджера, а позволили выполнять функции, недоступные без использования ИС: оперативный финансовый и экономический анализ, оперативный учет рисков, принятие решения в условиях рисков и неопределенности (биржевые операции), проведение платежей в режиме реального времени, динамическое планирование материальных и финансовых ресурсов и многое другое. В связи с необходимостью решения сложных комплексных задач менеджмента получили широкое распространение ИС «для бизнеса», т. е. АИС организационного управления, тесно связанные со структурой управления компанией. Так как имеются различные интересы, уровни управления, особенности управления, АИС организационного управления компанией должна включать системы, соответствующие организационным уровням управления. ИС различных уровней организационного управления могут быть реализованы как самостоятельные системы. Если в компании действует интегрированная ИС, различным уровням управления будут соответствовать подсистемы интегрированной ИС.

Организация разделена на уровни управления: стратегический, тактически, оперативный. Различным организационным уровням соответствуют четыре типа ИС:

- оперативному уровню управления — системы с эксплуатационного уровня, системы уровня знаний;
- тактическому уровню управления — ИС тактического управления;
- стратегическому уровню управления — ИС стратегического управления.

*ИС эксплуатационного уровня* предназначены для автоматизации элементарных функций оперативного уровня управления компанией: ввод информации, первичная обработка текущей информации, проведение платежей, осуществление «почтовых операций». ИС эксплуатационного уровня применяются для ведения складского учета, кадрового учета, организации документооборота, ввода первичной бухгалтерской информации, оперативного планирования и т. д. Основная цель состоит в том, чтобы автоматизировать рутинные операции по вводу информации и проводить потоки транзакций через организацию.

*Системы уровня знания* обслуживают проектировщиков, аналитиков, обработчиков данных. Цель состоит в том, чтобы помочь деловой фирме интегрировать новое знание в бизнес и помогать организации управлять потоком документов. Системы уровня знания, особенно в форме рабочих станций и офисных систем, сегодня являются наиболее популярными приложениями в бизнесе.

*Системы тактического уровня* управления разработаны, чтобы обслуживать контроль, управление, принятие решений и административные действия менеджеров среднего звена. Они определяют, хорошо ли работают объекты, и периодически извещают об этом. Например, система управления перемещениями сообщает о перемещении общего количества товара, равномерности работы торгового отдела и отдела, финансирующего затраты, для служащих всех отделов компании, отмечая, где фактические издержки превышают бюджеты.

*Некоторые системы* поддерживают необычное принятие решений. Они сосредоточены на неструктурных решениях, для которых информационные требования не всегда ясны. Эти системы отвечают на вопрос: «Что будет, если?». Что произойдет с производственным календарным планом, если мы должны удвоить продажу в декабре? Что случится с нашими дивидендами, если оплата будет отсрочена на шесть месяцев? Ответы на эти вопросы часто требуют новых данных вне организации или данных изнутри, которые не могут быть получены от существующих и их систем с эксплуатационным уровнем.

*Системы стратегического уровня* — это инструмент руководителей высшего звена, которые определяют стратегию развития компании на основе прогнозов развития компании и рынков. Их основное назначение — приводить в соответствие изменения в условиях эксплуатации с существующей организационной возможностью. Каков будет уровень занятости через пять лет? Каковы длительные промышленные финансовые тренды и где наши подъемы и спады? Какие изделия мы должны производить через пять лет?

Информационные системы могут также быть дифференцированы по функциональному признаку. Основные операционные функции компании обслуживаются собственными информационными системами. В крупных многопрофильных компаниях, субфункции могут иметь собственные АИС, или специализированные подсистемы. Например, функция производства может иметь ИС управления запасами, ИС управления сбытом и т. д.

### ***Основные задачи информационного менеджмента в рамках второго направления***

1. *Формирование технологической среды ИС.* Имеются в виду не проектные решения по созданию ИС, а решения менеджера: как заказчика по созданию технического задания для специалистов области ИТ; как исполнителя решения по созданию технико-экономического обоснования для высшего менеджмента компании.

Расширение мирового рынка средств автоматизации и информатизации позволяют создавать различные варианты решения в области формирования технологической среды ИС. С позиции стратегического менеджмента для формирования технологической среды ИС компании необходимо оценить возможность использования новейших средств в области ИТ, риска получения незавершенных технологических решений, выбора степени децентрализации ИС, выбора норм проектирования и эксплуатации ИС, опираясь на международные и отраслевые нормы.

Степень децентрализации ИС компании чаще всего выбирают на основании существующего опыта в компаниях аналогичного профиля и в соответствии со степенью децентрализации в организации других функций. В ряде случаев при формировании технологической среды (из стратегических соображений) компании предпочитают иметь

единый технологический парк. В этом случае используют как внутренние преимущества — единое сопровождение и поддержка ИС, единое обучение персонала, так и внешние — условия покупки и модернизации технологических компонентов ИС.

2. *Развитие и обслуживание ИС.* Существует очевидная взаимосвязь *развитие – обслуживания*. Растущий объем обслуживания усложняет развитие ИС, приводит к росту затрат финансовых ресурсов, потерям, возникающим в результате простоев ИС, затратам человеческих ресурсов. Поэтому следует принимать решение о соотношении готовых ИС и собственных разработок. В этом случае собственные разработки должны быть конкурентоспособными и обслуживаться собственными силами; обслуживание готовых средств информатизации лучше осуществлять силами поставщика (разработчика).

3. *Планирование в среде ИС.* Различают стратегический и оперативный ИМ. Между уровнями менеджмента существуют отношения подчиненности. Цели, определяемые на стратегическом уровне для решения задач проектирования и организации области ИС являются структурным подход. Изменение в структуре функционирования компании может приводить к существенным изменениям в структуре организации области ОИ.

4. *Формирование организационной структуры ИС.* Организационная структура ИС должна соответствовать основной деятельности предприятия и его структуре. Общепринятой основой для решения задач проектирования и организации области ИС является структурный подход. Изменение в структуре функционирования компании может приводить к существенным изменениям в структуре организации области ОИ.

Основные тенденции в организационной структуре ИС:

- децентрализация техническая, технологическая;
- внедрение типовых рабочих мест; использование мощных стандартных проблемно-ориентированных пакетов; возникновение информационных центров, занимающихся полным комплексом вопросов функционирования ИС;
- развитие так называемой «самоподдержки» пользователей.

5. *Использование и эксплуатация ИС.* Использование ИС должно быть максимально эффективным с точки зрения использования мощностей ИС и занятости персонала. Тенденции в эксплуатации ИС: смещение интересов пользователей от отдельных компьютеров в сторону информационных сетей; повышение требований к защищенности информации и ИС в целом; снижение интенсивности необходимого текущего обслуживания ИС.

6. *Формирование инновационной политики.* Область ИТ является динамичной. Вследствие этого готовность к инновациям в области ИС становится явной и важной составляющей культуры производства и предпринимательства вообще. Если стратегия компании предусматривает передовую роль в своей отрасли, необходимы постоянные инновации в области ИС. Задачей ИМ такой компании является выявление перспективных направлений в развитии ОИ и преобразования их в инновационные проекты. Реализация инновационных проектов происходит на оперативном уровне в соответствии со стратегическими планами компании.

7. *Управление персоналом в сфере ИС.* Объектом управления для информационного менеджера является не только персонал ИС, но и весь персонал компании. Основная задача — сделать рядового сотрудника-пользователя союзником в процессе эксплуатации и развития ИС. Спрос на квалифицированных сотрудников в области экономической информатики в нашей стране в течение ближайших лет будет существенно опережать предложение. В этой ситуации задачами ИМ в сфере управления персоналом являются:

- максимальное использование кадрового ресурса предприятия;
- планирование повышения квалификации пользователей ИС;

– создание специальных программ повышения квалификации персонала в области ИТ и организации информации с учетом инновационных программ предприятия.

8. *Управление финансами в области ИС.* Финансовые средства, затрачиваемые на создание ИС, как правило, весьма значительны. При этом финансовые затраты должны быть эффективными (окупаться в запланированные сроки и приносить доход). Бизнес просто не может себе позволить иного. Планируя создание и развитие ИС, любая компания начинает с оценки необходимых затрат на создание и владение ИС. Задачей ИМ является рассмотрение вопросов финансирования информационных систем в следующих направлениях: инвестиции в информационные технологии; создание и развитие информационных систем; оценка совокупной стоимости информационных систем.

## **Глава 20. Управление стоимостью компании**

### **20.1. Концепция управления стоимостью**

Вложение инвестиций в компанию окажется максимально выгодным лишь в том случае, если менеджеры будут объективно оценивать стоимость компании и делать все, чтобы она непрерывно росла. Эта задача решается с помощью новой концепции менеджмента — «Управление стоимостью компании» (УСК). Концепция «Управление стоимостью компаний» (Value based management, VBM) появилась в середине 1980-х гг. в США. Суть ее в том, что все решения менеджмента компании должны оцениваться с точки зрения их влияния на её стоимость. В первую очередь, это делается в угоду инвесторам. Кроме того, собственникам компании полезно знать, сколько стоит их бизнес, чтобы понять, продолжать ли им заниматься. В основе концепции лежит понимание того, что для акционеров (владельцев) предприятий первостепенной задачей является увеличение их благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов владения. При этом рост благосостояния акционеров измеряется не объемом введенных мощностей, не количеством нанятых сотрудников или оборотом компании, а рыночной стоимостью компании, которой они владеют.

В 1990-х гг. эта концепция пришла в Европу и Азию, а в XXI в. новую философию управления стали использовать и крупные российские компании, которые хотели соответствовать требованиям западного инвестора. Так, компании «Вимм-Билль-Данн» это помогло удачно разместить свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже. В страховой компании РОСНО принципы УСК стали применяться, когда она перешла под контроль немецкой группы *Alianz*.

Базовые постулаты концепции УСК выглядят очень привлекательно, никто из менеджеров их сомнению не подвергает. Новая концепция при оценке достигнутых результатов учитывает стоимость использованного капитала. Смысл концепции — построить систему управления компанией и учета результатов так, чтобы иметь возможность постоянно контролировать прирост и потерю стоимости. Причины, по которым повышенный интерес к УСК проявляет западный корпоративный мир и Россия, можно разбить на три группы.

*Первая причина* — новые процессы, возникающие в самом бизнесе — он стал более динамичным, резко возросла роль интеллектуальных ресурсов как фактора успеха в конкурентной борьбе.

*Вторая причина* связана с усилением конкуренции, что ведет к необходимости удовлетворять всех «заинтересованных лиц» (stakeholders) — под таковыми понимаются группы потребителей, поставщиков, государственных органов и самого персонала компании (иными словами — все те, кто заинтересован в ее деятельности). Работая на рын-

ке, компании несут транзакционные издержки. Неуверенность и неспособность предвидеть будущее их повышает. На транзакционные издержки влияют частота транзакций и специфика активов. Это не дань моде, а фундамент для долгосрочного планирования.

*Третья причина* — нарушение баланса интересов собственников и управленческих команд, смещение фактического контроля над компанией от собственника к наемным командам. Интерес к УСК тем и вызван, что эта концепция позволяет анализировать и оценивать результаты деятельности компании с учетом всех изменений, которые происходят в деловой среде. Эта деятельность определяет бизнес-модель (производственно-хозяйственную модель) компании.

### ***Принципы построения бизнес-модели компании***

Любая концепция менеджмента требует проведения глубокого анализа, на основе которого строится бизнес-модель компании. Главная задача этой модели — оценить эффективность использования ресурсов (рис. 20.1).



Рис. 20.1. Бизнес-модель компании

*Первый ключевой принцип* к пониманию современной бизнес-модели компании заключается в рассмотрении экономической прибыли, т. е. оценки результата компании с позиций ее альтернативных издержек — выгоды или прибылей, утраченных в альтернативных вариантах вложения капитала компании из-за ограниченности ее ресурсов. Бизнес-модель компании в рыночной среде должна предусматривать упущенную выгоду как неявный компонент расходов, «незаметный» в бухгалтерском учете, требующий анализа дополнительных данных, выходящих далеко за пределы компании. Таким образом, создается совершенно другая концепция результатов деятельности компании: на основе экономической, а не бухгалтерской прибыли, которая учитывается в сопоставлении с упущенными выгодами.

*Вторым ключевым принципом* построения бизнес-модели является выявление барьерной ставки доходности капитала, т. е. минимальной планки доходности инвестиций, которую должна обеспечивать команда менеджеров. Этот принцип требует специального анализа затрат на привлечение капитала, что связано с тщательным изучением рыночных ставок доходности инвестиций. Необходимая для этого информация находится за преде-

лами компании и отражает текущее состояние рынка капитала. Наличие такой барьерной ставки (WACC) у компании рассматривается в бизнес-модели как важнейший, нетрадиционный показатель деятельности. Ее выявление помогает жестко сформулировать требование к результату. Если доходность, заработанная фактически, совпала с барьерной ставкой, то такие результаты можно считать удовлетворительными (требования инвесторов выполняются). В этом случае экономическая прибыль компании равна нулю. Если же заработанная доходность выше барьерной ставки, экономическая прибыль компании положительна, и успех команды нагляден.

*Третий принцип* построения бизнес-модели — это фокусирование анализа на ликвидности операций компании, ее способности генерировать потоки денег. Нужна полная картина движения ликвидных ресурсов, их потребления и создания, т. е. необходим анализ потоков денежных средств, свободных для изъятия владельцем компании из бизнеса. Если компания способна создавать объем ликвидных ресурсов, достаточный для решения поставленных стратегических задач в расчете на год, она становится более маневренной, а ее владелец приобретает возможность получить свой доход в наиболее удобной форме. Корректная бизнес-модель обязана быть своего рода гарантом выявления достаточности денежных средств или системой слежения за ситуацией, ведущей к появлению положительной экономической прибыли, но в то же время к уменьшению или исчезновению положительных потоков денежных средств.

*Четвёртый (результатирующий) принцип* бизнес-модели — это фокусирование внимания на стоимости компании для владельцев. Применение бизнес-модели в практике менеджмента во многих случаях нельзя считать успешным и последовательным. Ее использование может иметь формальный характер, осуществляться бессистемно. Практика принятия управленческих решений пронизана инерцией бухгалтерского видения операций компании. Главная сложность заключается в самой трактовке издержек и прибыли. Из бухгалтерской трактовки следует, что положительный результат деятельности компании достигается тогда, когда доходы покрывают все операционные и транзакционные издержки. Но в условиях нарастания скоростей в бизнесе к такому огрублению видения результата нужно относиться чрезвычайно осторожно. Ведь этот взгляд означает игнорирование проблемы инвестиционного риска.

Данные учета и отчетности содержат лишь небольшую часть необходимой для оценки риска сложившейся ситуации. Из них невозможно напрямую получить барьерную ставку доходности капитала, а показатели бухгалтерской рентабельности не могут дать ответа на вопрос о том, компенсирует ли достигнутая фактическая прибыль риск инвестиций. Поэтому простые, но привычные показатели рентабельности, рассчитываемые по данным отчетности, не могут выступать в роли барьерной ставки, необходимой для грамотного видения положения компании и эффективности использования ее капитала в рискованной среде. Ни один из показателей бухгалтерской прибыли не отражает инвестиционных потребностей компании и далек от величины свободных для изъятия собственником денежных средств. Однако без анализа инвестиций и их планирования нельзя выполнить задачу стратегического управления в компании.

### ***Факторы создания стоимости компании***

Подлинная стоимость компании определяется как совокупный поток всех выгод, которые могут извлечь ее собственники. Эти выгоды количественно выражаются в виде потоков свободных денежных средств (free cash flows/FCF), т. е. потоков ликвидных ресурсов, которые остаются в компании после осуществления всех операций, необходимых для реализации ее стратегии в конкретном году. Потоки свободных денежных средств

компании рассматриваются как поступающие к собственнику бесконечно долго, так как именно он принимает решение о ее существовании или ликвидации. Задача менеджера в том, чтобы сначала найти технологию оценки каждого потока свободных денежных средств, а потом применить технологию их суммирования с учетом того, что они поступают в разных периодах, поэтому не являются однородными с точки зрения возможности для собственника их использовать.

Для решения первой проблемы в арсенале менеджмента имеются различные приемы экономического планирования годовых показателей компании. Однако планирование на годовой основе всегда имеет смысл только для конечного, четко очерченного периода, называемого горизонтом планирования, длина которого определяется возможностью компании опираться на существующие у ее команды стратегические способности. Оценку потоков, которые будут поступать в последующем периоде, менеджер вынужден проводить по иным технологиям. Этот второй этап связан с анализом стратегических перспектив, которые должны сформироваться в компании к концу горизонта планирования. Соответствующий суммарный поток выгод называют «остаточным» или «завершающим» (terminal cash flow/TCF).

Таким образом, рассмотрение компании в координатах стоимости выглядит как сумма потоков выгод, которые компания создаст для инвестора в двух разных отрезках своего будущего (в течение периода действия стратегических способностей и в остаточном). Если к этому добавить минимум деталей, то надо выделить ключевые факторы стоимости (ограниченный набор показателей), которые и дадут обозначенные количественные оценки выгод инвестора.

К ключевым показателям стоимости компании относятся: стоимость акций, темпы роста продаж, EBITDA, рентабельность реализации, ставка налога на прибыль, коэффициент инвестиций в оборотный капитал, коэффициент инвестиций в долгосрочный капитал, продолжительность горизонта прогнозирования, а также затраты на капитал, или барьерная ставка компании. Используя эти показатели, можно рассчитать поток денежных средств, свободных для изъятия собственником из бизнеса (FCFE). По барьерной ставке компании можно определить скидки с величины каждого годового потока, показывающие утраченный инвестиционный доход на капитал владельца компании, поскольку эти потоки денежных средств возникают в будущем, подвержены риску и не могут быть использованы сразу, в момент анализа компании.

Искусство современного управления — принимать такие решения, чтобы достичь оптимальной комбинации всех ведущих факторов стоимости одновременно. Именно это, по сути, и предлагается сделать в управлении стоимостью компании. Если снижается стоимость компании при внедрении стратегии, то станет очевидно, несмотря на рост выручки, прибыли, потоков денежных средств, нужны специальные меры, чтобы управлять стоимостью.

### ***Процесс управления стоимостью компании***

Управление стоимостью компании — комплексный процесс. Его можно определить, с одной стороны, как последовательную реализацию принципов экономической модели и построение на ее основе и с ее помощью всех решений менеджмента компаний — стратегических и оперативных, финансовых и нефинансовых. С другой стороны, управление стоимостью должно исходить из необходимости удовлетворения ожиданий всех «заинтересованных лиц». Соединяя, выделим пять слагаемых управления стоимостью.

*Первое слагаемое* — стратегическое планирование инвестиционной стоимости капитала владельцев, внедрение стоимостного мышления в стратегические решения.

Это предъявляет качественно новые требования к необходимой информации, к технологиям, которые должны помогать оценивать эффективность рыночной стратегии. В этом слагаемом соединяются два типа моделей компании. Нужно, во-первых, описать бизнес-модель: в частности, выбрать качественные параметры, характеризующие привлекательные особенности ее стратегии и конкурентные преимущества, т. е. дать качественный портрет фундамента создания стоимости. Во-вторых, нужно измерить движущие силы бизнеса и перевести их на язык конкретных показателей — ведущих факторов стоимости, а значит, подобрать конкретный вариант расчетного алгоритма и способ построения экономической модели.

*Второе слагаемое* — создание системы показателей оценки оперативной деятельности внутренних подразделений компании на разных этапах управления, в которой будут учтены распределение ответственности, масштабы полномочий менеджеров разного уровня организационно-управленческой структуры. Такая система показателей, отталкиваясь от базовых принципов, обрастает индивидуальными параметрами, характерными как для отрасли, так и для компании. С помощью новой системы показателей менеджеры могут оценивать влияние тех или иных оперативных решений, которые предполагается осуществлять внутри данного этапа управления, на стоимость всей компании. Определяя и измеряя их влияние, т. е., оценивая наиболее «чувствительные зоны стоимости», команда менеджеров получает инструмент для обоснования выбора из имеющихся альтернатив и определения приоритетов. Преимущество такого углубления стоимостного мышления — увязывание профессиональных задач персонала компании с итоговым, интегрирующим показателем стоимости. Однако это трудоемкий процесс, который требует перестройки привычных процедур бизнес — планирования и изменения приемов бюджетирования.

Поэтому *третье слагаемое* управления стоимостью — мониторинг ведущих факторов стоимости, система «раннего предупреждения» негативных, разрушительных процессов на разных этапах управления с точки зрения критерия стоимости, выявление «разрушителей стоимости».

Освоение «стоимостного видения» должно материализоваться и в вознаграждении — это *четвертое слагаемое*. Формирование переменной части оплаты, принципы определения ее величины, дополнительные поощрения — все эти механизмы подстраиваются под задачу выявления вклада менеджеров и других категорий персонала в «копилку стоимости компании». Это достигается разными средствами. Во-первых, через прямую привязку переменной части зарплаты к новым показателям, основанным на стоимости компании и используемым для установления целевых заданий на два-три года. Так, например, происходит в немецкой компании *Siemens*, где с 1998 г. 60 % вознаграждения 500 высших управленцев привязано к показателю роста экономической прибыли, а для персонала более низких уровней — от 15 % до 20 % зарплаты. Второй способ — использование принципа накопления доли бонусов и их выплаты при условии достижения целевых заданий по росту стоимости компании. Подобный принцип, к примеру, в американской *Dow Chemical* позволил резко повысить эффективность многих подразделений, размещенных по всему миру. Третий способ — выплата части зарплаты в форме опциона на акции компании. Например, в *Cadbury Schweppes* именно в ходе внедрения УСК 20 % персонала стали владельцами акций. Опыт компаний, вовлеченных в управление стоимостью, говорит о том, что у менеджеров высшего звена в среднем 50 % их оплаты прямо зависит от показателей стоимости компании.

*Пятое слагаемое* управления стоимостью — изменения в коммуникациях с заинтересованными сторонами компании и, прежде всего, с ее инвесторами. Создание новых показателей оценки деятельности компании, использование новых аналитических моделей,



применение новых алгоритмов обоснования решений, новые критерии приоритетов в деятельности внутренних единиц компании — все это требует дополнительного информирования заинтересованных групп. Как показывает опыт, успешным результатом внедрения УСК является значительный рост курсовой стоимости их акций. Кроме того, аналитики, отслеживающие показатели этих компаний, отмечают, что одновременно возрастают и позитивные ожидания инвесторов относительно результатов деятельности компании. Во всех этих случаях в компаниях применялись специальные программы коммуникаций с инвесторами, построенные на информации о ведущих факторах стоимости компании и о серии мер, направленных на ее рост или нейтрализацию возможных негативных процессов.

Итак, нужно прервать инерцию традиционных аналитических подходов, глубоко укоренившихся в управлении еще во времена административного хозяйствования и до сих пор доминирующих в российском бизнесе. Это первый шаг на пути к созданию стоимости и освоению современных управленческих концепций.

Управление стоимостью — это управление будущим компании, следовательно, это неотъемлемая составляющая стратегии компании и бизнес-плана ее развития. **Большинство компаний**, акции которых обращаются на фондовом рынке и доступны широкой публике, сегодня провозглашают своей целью создание стоимости для акционеров. Для многих менеджеров вопрос заключается не в том, почему нужно создавать стоимость, а в том, как ее создавать. В зависимости от сферы деятельности компании последний вопрос может формулироваться по-разному, например таким образом:

- как определить целевые показатели, которые содействовали бы решению нашей основной задачи — создания стоимости для акционеров?
- как согласовать наши управленческие процессы с общей целью создания стоимости?
- как структурировать наши программы материального поощрения?
- как «встроить» стоимостное мышление в корпоративную культуру (на всех ее уровнях)?

Компаниям, желающим внедрить у себя систему управления, ориентированного на стоимость, можно предложить несколько методик. Некоторые из них опираются главным образом на измерение созданной стоимости на отдельных этапах производственного цикла/оказания услуг, другие носят более масштабный характер — они охватывают стратегию, финансы и организационную структуру бизнеса. Какие-то методики сулят практически немедленный эффект, другие же требуют от менеджеров готовности посвятить себя осуществлению многолетних программ модернизации. Для использования одних нужны огромные массивы данных и развитые учетно-информационные системы (чем они весьма напоминают планирование образца 1960-х гг.), а применяя другие, можно обойтись минимальным объемом бумажной работы.

Вне зависимости от избранной методики не все компании добиваются успеха при реализации таких программ. Мы обратились к выборке фирм, которые объявили о переходе к системе управления, ориентированного на стоимость, и изучили данные о совокупной доходности их акций. Выяснилось, что после начала перехода на новую систему лишь у трети из них показатели доходности превысили уровень индекса акций компаний соответствующего сектора более чем на 5 %, причем такое положение сохранялось на протяжении трех, пяти и даже десяти лет. Нам представляется, что многие компании рассматривают переход к системе управления, ориентированного на стоимость, не как долгосрочный процесс преобразований, а как разовый проект; именно в силу этого он приносит весьма ограниченные плоды.

Ключевая проблема заключается вовсе не в том, имеется ли у фирмы специальная система управления, ориентированного на стоимость; напротив, источником стоимости

служит комплекс взаимосвязанных видов деятельности, которые в большинстве компаний уже налажены. Главное — в какой мере эти виды деятельности приспособлены к созданию стоимости, а также превратились ли ценности и поведение, способствующие созданию стоимости, в «образ жизни» корпорации. Мы дадим описание фирмы, в которой активно применяются принципы управления, ориентированного на стоимость, и расскажем о том, с чего следует начинать организации, стремящейся достичь высокого уровня эффективности.

Предпосылка создания стоимости сводится к следующему. Все действия компании должны базироваться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, обуславливается наличием двух компонентов — системы измерения стоимости и стоимостной идеологии.

Главный вопрос, связанный с измерением стоимости, заключается в том, осознают ли менеджеры, каким образом создается стоимость и как фондовый рынок оценивает компании. Если его конкретизировать, возникнут следующие вопросы. Умеют ли менеджеры поддерживать равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями или их интересуют только ближайшие результаты. Учитывают ли они при измерении создаваемой стоимости те показатели стоимости капитала, которыми характеризуются альтернативные инвестиционные решения. Какие критерии используются в системе измерения стоимости — экономические или бухгалтерские.

**Стоимостная идеология** отражает заинтересованность высшего руководства компании в создании стоимости для акционеров. Такая идеология проявляется в особенностях мышления и поведения менеджера. Стремится ли он создать как можно больше стоимости, или его интересует только прибыль? Воспринимает он управление, ориентированное на стоимость, как образ жизни или всего лишь как краткосрочный проект? Например, сэр Брайан Питман (Brian Pitman) [60], председатель правления *Lloyds TSB Group*, еще в 1980-е гг. поставил перед своей фирмой задачу удвоения цены акций каждые три года, а в 1998 г. заявил: «Мы готовы к преобразованиям с целью двукратного увеличения стоимости компании, т. е. ради выхода за пределы наших сегодняшних возможностей».

Нацеленный на создание стоимости руководитель не боится принимать непопулярные решения, если они сулят максимальное наращивание стоимости для акционеров в долгосрочной перспективе. Так, в конце 1980-х гг. аналитики подвергли жесткой критике фирму *Pfizer* за выделение ею слишком больших средств на научные исследования и разработки. Но когда в 1990-е гг. эти затраты обернулись лавинообразным ростом продаж, рынок вознаградил *Pfizer* за терпение самой высокой ценой акций среди фармацевтических компаний. Почти у всех корпораций, преуспевших в ориентированном на стоимость управлении, первейшим и решающим фактором успеха стала приверженность высшего руководства идее увеличения стоимости для акционеров.

### ***Основные этапы формирования модели управления стоимостью компании***

На наш взгляд, создание модели стратегического управления стоимостью компании (strategic value management) должно включать в себя следующие основные этапы.

*Этап 1.* Признание управления стоимостью компании как ключевой задачи с точки зрения эффективного собственника, интегрирование концепции (value based management) в систему управления компанией и постановка менеджменту задач по созданию ликвидной стоимости компании и ее максимизации. Данный этап носит, безусловно, внутрикорпоративный политический характер, однако именно акционеры как высший орган управления компанией должны обеспечить реализацию перехода к новой концепции управления. Далее можно выделить следующие этапы.

*Этап 2. Формализация (создание модели стоимости компании).* На данном этапе необходимо провести глубокую диагностику бизнес-процессов компании и выявить основные драйверы стоимости компании. На базе проведенной диагностики необходимо построить формальные и эмпирические модели, описывающие влияние ключевых драйверов на стоимость. Иными словами, должна быть проведена оценка значимых драйверов стоимости и оценка диапазонов коэффициентов чувствительности рыночной стоимости к различным драйверам. В результате необходимо создать комплексную модель стоимости компании.

*Этап 3. Формирование стратегии.* На базе формализованной модели стоимости компании необходимо разработать среднесрочную и долгосрочную стратегию развития и максимизации стоимости компании. Для этого должна быть проведена оценка потенциала роста стоимости за счет различных драйверов и сделана оценка экономической эффективности различных альтернативных стратегий роста стоимости. На базе данных процедур необходимо осуществить выбор оптимальной стратегии (либо ключевых стратегических альтернатив).

*Этап 4. Бюджетирование стоимости (strategic value budgeting).* По аналогии с классическим бюджетированием, необходимо сформировать *генеральный бюджет стоимости*, или, иными словами, утвердить программу формирования целевых показателей увеличения рыночной стоимости компании на определенные периоды. Также необходимо разработать план мероприятий по реализации оптимальной стратегии, утвердить стратегию и мероприятия через корпоративные процедуры принятия решений, подготовить необходимые бюджеты исполнения, назначить ответственных лиц, осуществить выбор внешних консультантов и т. п. Бюджетирование стоимости, на наш взгляд, является неотъемлемой и важнейшей управленческой процедурой в стратегическом управлении стоимостью компании.

*Этап 5. Реализация стратегии.* На данном этапе происходит непосредственно реализация разработанной стратегии и осуществление комплекса управленческих действий, направленных на достижение ключевых показателей стоимости компании.

*Этап 6. Отчетность о стоимости (value reporting).* Последним важнейшим этапом стратегического управления стоимостью компании, фактически замыкающим управленческий цикл описанных этапов, является подготовка и интеграция в общую отчетность компании специальных отчетов о стоимости. Необходимо ориентировать годовой отчет компании на стоимостные показатели. Иными словами, должна осуществляться пошаговая оценка реализации стратегии по увеличению стоимостью компании и периодический контроль достигнутых показателей. Отчетность о стоимости должна отражать анализ результатов, достигнутых в увеличении стоимости компании, а также давать оценку факторов, за счет которых была повышена ее рыночная стоимость. На базе данных отчетов необходимо проводить корректировки оценочных моделей, мероприятий и, если это требуется, стратегии. Иными словами, это позволяет проводить системный и циклический процесс самообучения компании в управлении своей стоимостью. Таким образом, максимизация рыночной стоимости является центральной задачей для эффективных собственников, что должно решаться через создание внутрикорпоративной системы стратегического управления стоимостью компании.

Корпоративное управление является важнейшим в России источником создания стоимости компаний и одновременно механизмом стратегического управления стоимостью компании.

## **20.2. Система управления стоимостью компании**

Как показано на [рис. 20.2](#), существуют шесть пронизанных стоимостным мышлением направлений деятельности, на которых компания должна сосредоточить свои усилия по управлению стоимостью компании. Необходимо предпринять следующее:

- подкреплять свои целевые установки четкими количественными индикаторами, увязанными с управлением стоимостью компании;
- строго придерживаться подхода к управлению своим бизнес-портфелем, который позволяет максимизировать стоимость (прибегая, в случае необходимости, к радикальной реорганизации);
- удостовериться в том, что организационная структура компании и корпоративная культура подчинены требованию создания стоимости;
- глубоко изучить ключевые факторы создания стоимости, характерные для каждого бизнес-подразделения;
- наладить эффективное управление своими бизнес-подразделениями, установив для них специфические целевые индикаторы и строго контролируя результаты их деятельности;
- найти способы мотивации менеджеров и сотрудников к созданию стоимости (нужно использовать как материальное вознаграждение, так и другие формы поощрения).

Большинство этих мер продиктовано просто здравым смыслом. Однако компании до сих пор не уделяет должного внимания систематической оценке своей деятельности в этих направлениях. Далее мы рассмотрим каждое из них более обстоятельно.



Рис. 20.2. Система управления стоимостью компании

### 20.2.1. Определение целевых установок и индикаторов

Внедрение принципов стоимостного мышления может стать для компании мощным орудием достижения поставленных целей — если, конечно, она осознает, каковы эти цели и как они связаны с созданием стоимости. Слишком часто, однако, публично провозглашаемые цели сводятся к наращиванию прежних результатов и определяются

скорее не экономическими критериями, а бухгалтерскими показателями, такими как прибыль в расчете на акцию. Точно так же и цели, устанавливаемые «для внутреннего пользования» (скажем, формулируемые в меморандуме, в котором раскрывается миссия компании или дается картина ее будущего), порой не имеют ничего общего с повседневными задачами сотрудников фирмы.

У компании, стремящейся на деле создавать стоимость, целевые установки должны сочетать в себе четкие декларации о намерениях с количественными индикаторами создания стоимости.

### ***Декларация о намерениях***

Чаще всего для воодушевления работников, концентрации организационной энергии или придания своим устремлениям долгосрочного характера бывает недостаточно простого провозглашения цели максимизации стоимости для акционеров. Поэтому, как правило, разрабатывается более подробный меморандум о целях. Хорошим примером может служить фирма *Disney*. Она выразила свою миссию девизом «Предлагать потребителям нужную им развлекательную продукцию высокого качества», а собственное будущее представляет следующим образом: «Создавать стоимость для акционеров, оставаясь ведущей мировой компанией развлекательного бизнеса в творческом, стратегическом и финансовом планах».

Декларация о намерениях способна вдохновить и объединить всех участников только тогда, когда в ней отражены реальные повседневные усилия руководства компании. В противном случае она может сыграть даже разрушительную роль, внушив рядовым работникам подозрение, что и все прочие установки на создание стоимости так же неискренни. В силу этого очень важно, чтобы в такой декларации были сформулированы соображения о смысле существования организации в целом, разделяемые всеми ее сотрудниками. Вот лишь несколько примеров установок, способных вызвать горячую поддержку: уберечь компанию от надвигающегося кризиса; сокрушить конкурента; разработать нечто новое; послужить благородной цели; обеспечить фирме богатство и процветание. В практическом плане целевые установки должны служить ответом на вопрос «Что за бизнес мы ведем и какого признания намерены добиться?». Наконец, необходимо, чтобы они излагались понятным языком, без излишнего пафоса и абстрактных рассуждений.

### ***Количественные индикаторы создания стоимости***

Свои устремления необходимо сделать измеряемыми с помощью количественных индикаторов, привязанных к созданию стоимости. Некоторые компании выбирают в качестве такого индикатора курс своих акций, обещая, скажем, удвоить его в течение трех, четырех или пяти лет. Другие предпочитают сформулировать задания по ключевым факторам создания стоимости, выразив их в различных показателях — финансовых (прибыль, EBITDA) или нефинансовых (темпы роста продаж, количество клиентов).

Не существует единого дедуктивного метода определения ключевых показателей создания и определения стоимости, позволяющего менеджеру определить, какое количество и какой уровень индикатора можно считать достаточным. Но есть три вида анализа, обеспечивающего формирование необходимой базы данных.

1. Целевые индикаторы следует устанавливать, исходя из ожиданий финансового рынка. Представление о перспективах в этой области можно составить на основе изучения аналитических отчетов, а главное — с помощью метода обратного расчета цены акций. Он заключается в том, чтобы привести к текущему моменту ожидания будущего роста и рентабельности инвестированного капитала (return on invested capital, ROIC), заложенные в цену акций.

2. При разработке целевых индикаторов следует учитывать отраслевую специфику, чтобы, во-первых, выявить реальные возможности соответствующих рынков, а во-вторых, определить, на что способны конкуренты.

3. Крупные успешно действующие компании можно рассматривать как *ролевые модели*, являющиеся образцами в отношении устанавливаемых индикаторов и достигнутых ими результатов.

Руководствуясь итогами такого анализа, генеральный директор и другие высшие менеджеры должны критически рассмотреть сформулированные ими цели компании и без колебаний расстаться с предвзятыми и ограниченными суждениями. Им необходимо также соотнести намеченные значения индикаторов с показателями прошлой деятельности фирмы, чтобы понять, какую брешь предстоит заполнить. В идеале, целевые индикаторы следует устанавливать с некоторыми допусками (но не слишком большими), чтобы не подрывать моральный дух сотрудников).

Целевые установки, сочетающие в себе жесткое требование достижения определенных финансовых показателей с более гибким по характеру обращением к человеческим сердцам и умам, создают всеобъемлющую мотивацию к созданию стоимости.

### **20.2.2. Управление бизнес-портфелем**

Для максимизации стоимости компания должна, прежде всего, выяснить, насколько нынешняя совокупность ее бизнес-направлений способствует достижению этой цели. Формирование корпоративного портфеля не сводится к финансовым операциям, поскольку акционеры способны самостоятельно покупать и продавать акции разных фирм, выбирая предпочтительное для них соотношение доходности и риска. Формирование портфеля — это комплекс действий, включающий в себя реализацию стратегических преимуществ корпорации, неотступный поиск возможностей повышения эффективности и управление непрерывным ростом компании. Далее рассматриваются три аспекта управления корпоративным портфелем.

*Стратегия: определение типа корпорации.* В настоящее время выделение корпоративных подразделений в самостоятельные фирмы и реализация активов путем их продажи получают все большее распространение. Каждой из компаний необходимо разработать обоснование, в соответствии с которым те или иные направления бизнеса будут по-прежнему оставаться в ее собственности. Среди исследователей не утихают споры о том, удается ли большинству многопрофильных организаций создавать дополнительную стоимость сверх суммы стоимостей их составных частей, однако примеры постоянного извлечения корпоративным центром выгод из диверсификации действительно существуют. Мы выявили семь типов корпораций, различающихся по способу создания добавленной стоимости.

*Создание новых отраслей.* Компания постоянно ищет свободные рыночные ниши и формирует в них (в собственных интересах) новые отрасли.

*Заключение рыночных сделок.* Компания все время впереди других участников рынка благодаря великолепным навыкам выявления потенциальных сделок и их последующего осуществления. Это достигается за счет превосходной интуиции относительно подлинной стоимости компаний либо глубокого понимания особенностей конкретной отрасли.

*Распределение ограниченных ресурсов.* Компания эффективно распределяет капитал, денежные средства, рабочее время и талантливые кадры по многочисленным бизнес-подразделениям.

*Распространение ценных навыков.* Компания непрерывно распространяет конкретные ценные навыки на всех своих предприятиях. Передача знаний и умений на горизонтальном уровне становится специфическим искусством, непохожим на все прочие функциональные навыки.

*Обеспечение эффективности.* Компания умело прививает представление об этической ценности эффективной работы, используя соответствующие системы поощрения и контроля внутри подразделений.

*Культивирование талантов.* Компания ставит на организационную основу модель привлечения, сохранения и развития талантливых кадров, выделяющихся из общей массы работников отрасли.

*Одновременное инновационное развитие разных направлений бизнеса.* Компания демонстрирует устойчивое превосходство в инновационной деятельности одновременно по нескольким направлениям бизнеса.

Успешно действующие многопрофильные компании создают стоимость по всем направлениям бизнеса, добываясь преимуществ в реализации одного-двух из указанных выше способов. Анализируя корпоративный портфель, фирма должна определить, насколько хорошо ей удастся образ действий каждого типа. Если преимущества ни в одном из них нет, нужно выбрать наиболее подходящий для ее предприятий тип корпорации и развивать соответствующие навыки.

*Эффективность: анализ путей внешней и внутренней реорганизации.* Исследуя возможности совершенствования процесса создания стоимости в *EG Corporation*, Ралф Демски (Ralph Demsky) использовал концепцию шестиугольника [60]. Она позволяет количественно оценить воздействие следующих стоимостных рычагов: информационный обмен с инвесторами; совершенствование внутренних процедур; реализация активов; использование потенциала роста (как естественного, так и реализуемого через слияния/поглощения); разработка финансовых схем. Эта концепция помогает руководству компаний определять, какую дополнительную стоимость способна принести реорганизация и где кроются самые серьезные перспективы.

*Рост: анализ трех временных горизонтов.* Анализ деятельности компаний, устойчиво демонстрирующих темпы роста выше средних, свидетельствует, что в управлении своими бизнес-портфелями они ориентируются на три временных горизонта. В их корпоративных портфелях всегда имеется полный спектр предприятий, находящихся на разных стадиях развития (на рис. 20.3 они показаны в виде «горизонтов роста»).



Рис. 20.3. Горизонты роста

*Горизонт 1* охватывает все нынешние ключевые направления бизнеса, на которые, как правило, приходится львиная доля текущей прибыли и денежного потока;

*горизонт 2* включает в себя новые возможности, т. е. «восходящие звезды» бизнеса. Это те подразделения, которые уже обрели своих потребителей и обеспечивают денежные поступления (даже если они пока и не создают положительного денежного потока);

*горизонт 3* объединяет будущие возможности бизнеса, т. е. перспективы, для достижения которых уже предприняты те или иные начальные усилия (будь то разработка пробного проекта, осуществление портфельных инвестиций в акционерный капитал другой компании или просто подписание протокола о намерениях). Управление, ориентированное на стоимость, нередко упрекают в недостатке внимания к наращиванию прибыли, однако анализ горизонтов роста обеспечивает весьма сбалансированный подход к потенциальным источникам создания стоимости.

Сочетая все три временных аспекта, менеджеры могут раздвинуть традиционные рамки управления, ориентированного на создание стоимости для акционеров за счет присовокупления к нему способов создания стоимости для фирмы. Иногда реорганизация бизнес-портфеля ради приведения его в соответствие с корпоративной стратегией или образования новых растущих предприятий обеспечивает компании более мощный потенциал, нежели повышение эффективности функционирования какого-то отдельного взятого предприятия. Если же этот портфель уже имеет приемлемую структуру, полезно присмотреться к таким аспектам извлечения стоимости, как организационное управление и управление эффективностью.

### ***Нацеливание организации на создание стоимости***

Наличие «правильной» организации составляет ключевое условие создания стоимости, поскольку именно она обеспечивает воплощение целевых установок и стратегии фирмы в повседневной отлаженной работе исполнителей. Не существует какого-то единственно верного подхода к формированию организационной структуры, и компания, стремящаяся к извлечению стоимости, вовсе не должна непременно бросаться в пучину радикальной структурной перестройки. Наш опыт работы с клиентами свидетельствует, что эффективность управления, ориентированного на стоимость, сильно зависит как от «жестких», так и от «гибких» элементов организационной структуры. В число важнейших «жестких» элементов входят иерархия (кто кому подотчетен), распределение полномочий по принятию решений (кто какие решения вправе принимать), штатное расписание (кто занимает ключевые посты) и механизм координации (как налажены информационный обмен и ведение дел). К «гибким» элементам относятся убеждения (каково мнение персонала о потенциале рынка), ценности (что сотрудники считают важным) и стиль руководства.

Один из важнейших организационных вопросов формулируется следующим образом: «Существуют ли в нашей компании четко определенная структура нацеленных на эффективное функционирование подразделений и система персональной ответственности?». Если ответ окажется отрицательным, фирма наверняка испытывает сложности при установлении целевых параметров, оценке результатов своей деятельности и вознаграждении за успехи в работе как подразделений в целом, так и отдельных сотрудников. В общем случае мы рекомендуем структурировать подразделения по сферам деятельности (взаимосвязь производимых товаров и категорий клиентуры), подконтрольности (ответственность за прибыли/убытки) и важности для корпорации (они должны быть достаточно крупными, чтобы высшее руководство пожелало тратить время на обсуждение с их менеджерами результатов работы).



В рамках отдельных подразделений тоже необходимо четко определить пределы ответственности за результаты деятельности для каждого сотрудника или рабочей группы. Считается, что для извлечения стоимости больше всего подходит децентрализованная организационная структура плоского типа, так как она обеспечивает достаточно прозрачный и четкий информационный обмен. Но не стоит забывать, что единственно правильной организации не существует, а значит, если в компании с централизованной структурой хорошо налажена система ответственности и четко распределены полномочия по принятию решений, ей нет нужды перестраиваться.

Организационная структура может сдерживать или, наоборот, стимулировать успешную работу. Скажем, главная «ось», вокруг которой строится компания, должна соответствовать источникам ее конкурентных преимуществ (так, фирме, которая выигрывает от досконального знания специфики рынка, видимо, лучше опереться на региональную «ось»). Однако изменение организационной структуры — это весьма болезненное вмешательство в повседневную жизнь корпорации. Менее резкие шаги — такие, например, как перераспределение полномочий, назначение новых лиц на ключевые должности или улучшение координационного механизма — также могут способствовать решению организационных проблем.

«Гибкие» элементы организации представляют собой не менее важные сдерживающие или стимулирующие факторы эффективной работы. Например, если инженеры придерживаются убеждения, что каждая создаваемая ими энергетическая установка должна быть построена по особому проекту, это может повлечь за собой дополнительные конструкторские и производственные расходы, снижающие общую прибыльность, тогда как на самом деле клиентов вполне удовлетворил бы стандартный проект. Стиль руководства также нередко становится тормозом для роста эффективности фирмы, если действия менеджеров расходятся с теми ценностями, которые они провозглашают на словах.

Дабы обеспечить создание стоимости, менеджеры должны нацелить свои чувства и помыслы на достижение высоких результатов работы. На убеждения и ценности трудно влиять напрямую. Один из применяемых нами подходов заключается в анонимном опросе менеджеров для выяснения их отношения к определенным представлениям. Причем им предлагается не только обозначить согласие или несогласие с неким тезисом (скажем, «компания должна расти»), но и указать степень приверженности конкретному убеждению («я искренне считаю, что это важная цель»), определить его реалистичность («думаю, мы способны достичь этой цели в намеченные сроки»), подчеркнуть свои навыки в данной области («я знаю, что надо делать, чтобы обеспечить рост»), а также отметить другие логически связанные с этим тезисом убеждения. Хотя согласиться с предложенным тезисом могут многие участники опроса, ответы на остальные вопросы порой обнаруживают удивительные расхождения. Когда менеджеры получают столь неоднозначные результаты, это становится основой для дискуссии и выработки нового консенсуса. Возможно, дальнейшее углубление в организационную философию и выход за рамки управления, ориентированного на стоимость (при его понимании в узком смысле), но если компания хочет провести серьезные преобразования для налаживания процесса создания стоимости, без такой работы не обойтись.

### ***Осмысление факторов создания стоимости***

После того как высшее руководство поставило задачу перехода к созданию стоимости для акционеров, необходимо разобраться, какие элементы повседневных операций компании и ее важнейших инвестиционных решений сильнее всего влияют на величину извлекаемой стоимости. При верном подходе определение таких стоимостных факторов

помогает менеджерам в трех аспектах. Во-первых, руководители и персонал бизнес-подразделений осознают, за счет каких факторов их предприятия создают и максимизируют стоимость. Во-вторых, это способствует установлению приоритетности данных факторов и определению тех направлений, которые следует в первую очередь обеспечить ресурсами (или, напротив, из которых ресурсы необходимо изъять). В-третьих, появляется возможность объединить руководителей подразделений и их персонал на основе общего понимания важнейших приоритетов фирмы.

*Фактор создания стоимости* в данном случае — это некая характеристика деятельности, от которой зависит результативность функционирования предприятия (например, эффективность производства или степень удовлетворенности клиентов). Стоимостные факторы измеряются с помощью определенных показателей, которые мы назвали **ключевыми показателями эффективности (КПЭ)**, — к ним относится, например, уровень загрузки производственных мощностей или коэффициент удержания клиентов. Подобные показатели используются как для установления целевых индикаторов, так и для оценки результатов работы. Для правильного определения факторов создания стоимости требуется соблюдать три важных принципа.

*Данные факторы должны быть напрямую привязаны к созданию стоимости и с необходимой детализацией доведены до всех уровней организации — вплоть до самого нижнего.* Увязывание этих факторов с общей целью создания стоимости для акционеров имеет два преимущества. Во-первых, обеспечивается объединение различных организационных уровней в стремлении к достижению единой цели. Когда рядовые сотрудники и руководители подразделений придерживаются одного и того же мнения о том, как именно повседневная деятельность предприятия отражается на общей величине созданной стоимости, они могут согласовать свои задачи и критерии, устранить противоречия. Во-вторых, у менеджеров появляется возможность поддерживать должное равновесие и надлежащее соотношение приоритетов, как между разными факторами, так и между краткосрочными и долгосрочными задачами. Когда предстоят трудные решения, руководство фирмы может использовать долгосрочное создание стоимости в качестве критерия их принятия, а также для обоснования своих шагов при информировании участников фондового рынка (которые, как правило, проявляют скептицизм).

Заметим, что установка на создание стоимости для акционеров не противоречит другим важным целям компании, таким как обеспечение безопасности производства или охрана окружающей среды. Напротив, эти аспекты тоже можно использовать при определении факторов создания стоимости и ввести их в систему оценки результатов. Главное — установить четкие правила, диктующие, как и когда данные цели начинают довлеть над максимизацией стоимости для акционеров. Тогда общий курс на создание стоимости не пострадает.

*Факторы создания стоимости следует устанавливать в качестве целевых индикаторов и измерять, используя как финансовые, так и операционные КПЭ.* Как правило, компании проводят факторный анализ, вычлняя из рентабельности инвестированного капитала (return on invested capital, ROIC) ее финансовые составляющие. Хорошее начало, но само по себе оно не дает полного представления о факторах создания стоимости. Дело в том, что менеджеры не в состоянии непосредственно влиять на финансовые коэффициенты; они могут делать это, только воздействуя на операционные факторы. Стало быть, менеджерам нужно продвинуться еще на один шаг вперед.

Скажем, розничный торговец товарами длительного пользования хочет выяснить, каким образом он сумеет увеличить свою операционную прибыль. Тогда ему надо разбить этот показатель на составляющие — валовую прибыль, складские издержки, затраты на доставку и прочие торговые, общие и административные расходы. Затем следует выделить

факторы, определяющие каждый вид издержек (например, затраты на доставку можно выразить как результат трех факторов — числа поездок на одну сделку, расходов на одну поездку и количества сделок). Такая степень детализации позволяет менеджерам анализировать конкретные меры повышения эффективности функционирования компании.

Параметры операционной деятельности особенно полезны в роли опережающих индикаторов. Сами по себе финансовые коэффициенты не способны стать предупреждением о грядущих проблемах. Например, показатель рентабельности инвестированного капитала в том или ином бизнес-подразделении может увеличиться на короткое время просто потому, что команда менеджеров не обеспечивает необходимого уровня техобслуживания оборудования или не осуществляет требуемые инвестиции. Если попросить менеджеров представить отчет по операционным показателям (таким как эксплуатационные расходы, время функционирования оборудования без простоев или планы расширения/возмещения основного капитала), то обнаружится, что рост рентабельности инвестированного капитала эфемерен.

*Факторы создания стоимости должны отображать как достигнутый на данный момент уровень эффективности, так и долгосрочные перспективы роста.* Многие компании, чьи предприятия находятся в стадиях зрелости или спада активности, уделяют основное внимание показателям текущей деятельности, однако для настоящего успеха следует искать возможности роста. Следовательно, анализ стоимостных факторов должен выявлять факторы, которые обеспечивают рентабельность на уровне, превышающем стоимость капитала, и/или способствуют увеличению текущей рентабельности инвестированного капитала. Для розничного торговца это может быть число магазинов, которые ему предстоит открыть в том или ином году, или число новых товарных категорий, выводимых на рынок.

Впрочем, иногда рост нельзя выразить легко измеряемыми показателями, такими как число магазинов. В некоторых случаях правильнее использовать проектные параметры. Например, источником роста металлургической компании может оказаться новый производственный процесс, для которого факторами создания стоимости будут служить этапы внедрения. В других случаях больше подходят качественные показатели. Скажем, производителю потребительских товаров потребует оценить собственную способность улавливать рыночные тенденции по такой шкале: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо.

Из указанных трех принципов естественным образом следует, что каждое бизнес-подразделение должно иметь свой собственный набор ключевых факторов создания стоимости и ключевых показателей эффективности. Конечно, корпоративный центр может поддаться искушению подвести все бизнес-подразделения под единый шаблон, но, как правило, это лишено смысла (кроме, разве что, использования самых общих финансовых показателей). Даже когда два подразделения принадлежат к одной и той же отрасли, им лучше сосредоточиться на разных стоимостных факторах, если они имеют разные уровни эффективности. Скажем, подразделению с высокими операционными показателями и высокой операционной маржой (operating profit margin) следует руководствоваться КПЭ, относящимися к росту, тогда как подразделению с низкой операционной маржой больше подходят КПЭ, связанные с издержками.

Надо также отметить, что число КПЭ у подразделений должно быть ограниченным. Менеджерам необходимо регулярно отслеживать эти показатели в сочетании с другими факторами создания стоимости (которые служат вспомогательными диагностическими индикаторами), чтобы получать общую картину работы предприятия и находить истинные причины возможных проблем. Опыт показывает, что для этого достаточно пяти – десяти КПЭ. Двадцать — уже верхний предел, если компания попытается использовать больше 20 КПЭ, то, вероятнее всего, она столкнется с трудностями при выборе основных из них.

Процесс определения стоимостных факторов состоит из трех стадий. Мы рассмотрим их в соответствии с порядком следования, хотя на практике такой процесс носит в значительной мере итеративный характер. Эти стадии — выявление факторов, установление приоритетов и институционализация (рис. 20.4).

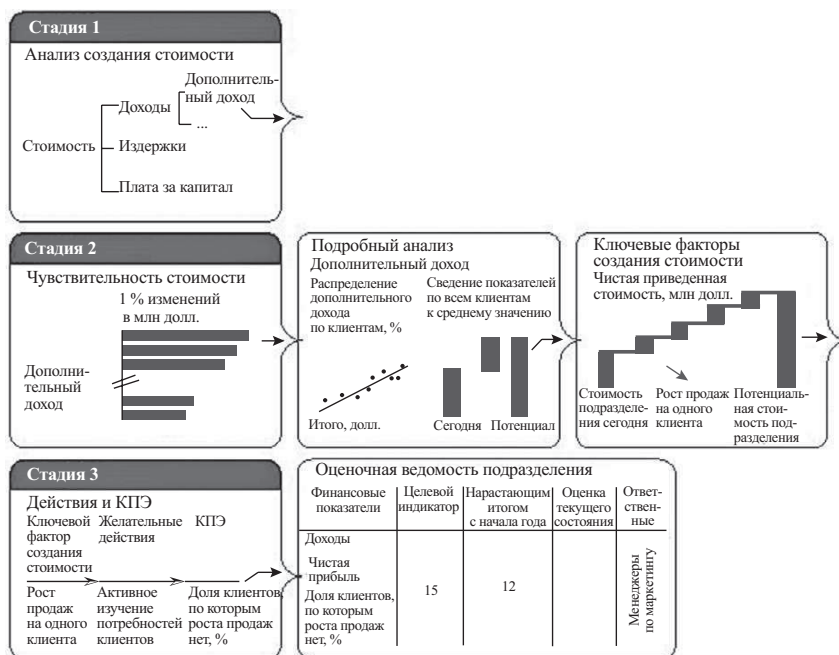


Рис. 20.4. Схема анализа факторов создания стоимости

**Выявление факторов.** Первейшая задача — построить схемы анализа создания стоимости, показывающие систематическую связь операционных элементов бизнеса с процессом создания стоимости. Желательно выразить подобные связи математически, однако не следует пренебрегать и теми, которые не поддаются количественному определению. Полезно к тому же построить такие схемы, по крайней мере, тремя разными способами (рис. 20.5) — это способствует творческому поиску и доскональности анализа. Затем их можно свести в единую схему, наилучшим образом отражающую понимание сути бизнеса менеджерами. Для достижения этого результата все менеджеры бизнес-подразделения должны принять участие в мозговом штурме и коллективном обсуждении.

**Установление приоритетов.** Как только менеджеры достигли согласия по поводу единой схемы анализа создания стоимости, следующий шаг — определить, какие факторы оказывают на нее самое сильное влияние. Установление приоритетов начинается с построения модели дисконтированного денежного потока, позволяющей понять, насколько чувствителен итоговый результат оценки предприятия к изменениям каждого фактора. Все факторы перебираются по очереди, и исследуется эффект их малейшего изменения. Далее надо проанализировать ограниченное число отобранных стоимостных факторов, чтобы определить их реальный потенциал и возможность сохранения в русле каждого отдельного

мероприятия по повышению эффективности. В завершение этой стадии составляется перечень ключевых факторов создания стоимости с указанием потенциала каждого из них.



Рис. 20.5. Схема анализа стоимости компании

*Институционализация.* Факторы создания стоимости включаются в совокупность целевых индикаторов и систему оценки работы предприятия (в так называемую оценочную ведомость), что будет описано в следующем разделе. Необходимо учесть, что перечень факторов требуется периодически пересматривать, ибо по мере изменения рыночных условий и накопления корпоративного опыта соотношение приоритетов может стать иным.

### 20.2.3. Управление эффективностью бизнеса

И вот в компании сформировалось понимание того, как следует создавать стоимость в каждом подразделении (посредством воздействия на стоимостные факторы). Теперь необходимо заняться следующей проблемой — созданием системы управления предприятиями, обеспечивающей результаты, которые соответствуют направляемым сверху вниз идейным установкам. Процесс управления эффективностью, включающий в себя установление целевых индикаторов для каждого подразделения и регулярный надзор за приближением к ним, направлен на организацию совместного выполнения различными уровнями корпоративной структуры стоящей перед ними задачи повышения эффективности функционирования. Этот процесс зачастую играет решающую роль в управлении, ориентированном на создание стоимости, поскольку именно в его рамках измерение стоимости, факторы создания стоимости и целевые индикаторы должны воплощаться в повседневных действиях и принятии решений.

Если управление эффективностью налажено хорошо, оно способствует открытому эффективному взаимодействию разных уровней организационной структуры. Особенно выигрывает от этого диалог между корпоративным центром и бизнес-подразделениями; в результате менеджеры могут без помех заниматься своим непосредственным делом, а начальство получает уверенность в том, что намеченные и согласованные результаты будут достигнуты. Если же управление эффективностью — не на высоте, то оно вырождается в значительные объемы бумажной работы и огромное количество впустую затраченного времени. Успешное управление эффективностью складывается из несколь-

ких составляющих. Во-первых, бизнес-подразделения должны иметь четкую стратегию создания стоимости. Во-вторых, установленные целевые индикаторы следует тесно увязать с конкретными факторами создания стоимости. В-третьих, на предприятии необходимо иметь строгий график анализа эффективности, позволяющий сопоставлять достигнутые результаты с ключевыми показателями эффективности.

### ***Разработка стратегии создания стоимости для бизнес-подразделения***

Наличие у предприятия четкой стратегии — это необходимая предпосылка успешного управления эффективностью, хотя разработка такой стратегии не является составной частью данного процесса. Не останавливаясь на подробностях стратегического планирования, мы покажем, сколь существенную помощь в выборе стратегии для бизнес-подразделения оказывают менеджерам различные варианты анализа дисконтированного денежного потока (подобные тем, что разрабатываются при рассмотрении факторов создания стоимости). Вот несколько примеров.

Банковское подразделение, занимающееся обслуживанием населения, придерживалось стратегии «выкачивания», т. е. прибыль перечислялась в головной банк, который является крупным центром денежного рынка. Дабы восстановить утраченную рыночную долю, новый директор подразделения решил переключиться на стратегию агрессивного роста. Для осуществления перехода требовалось вложить 100 млн долл. в обновление банковских филиалов, установку банкоматов, переподготовку операционистов и активную рекламную кампанию. Генеральный директор головного банка сначала не принял новую стратегию, поскольку ее внедрение подразумевало, что в первый год рентабельность собственного капитала (return on equity, ROE) снизится. Однако он переменял свое мнение, когда оценка на основе дисконтированного денежного потока показала, что стоимость, создаваемая с помощью стратегии агрессивного роста, на 124 % выше стоимости, обеспечиваемой стратегией «выкачивания».

Компания – производитель потребительских товаров провела сравнение стратегии ускоренного роста на основе уже освоенных товарных категорий и стратегии расширения торговой марки на новые товары. Обнаружилось, что у первой стратегии потенциал наращивания стоимости вдвое больше, а потенциал сокращения стоимости — в несколько раз меньше, чем у второй стратегии.

Еще одно преимущество установления прямой связи между стратегией и определением величины создаваемой стоимости: появляется возможность объединить процесс разработки стратегии с другими усилиями, нацеленными на извлечение стоимости. Если процесс создания стратегии для бизнес-подразделения не сфокусирован на создании стоимости, управление эффективностью будет менее плодотворным, поскольку его цели могут существенно расходиться с избранной стратегией.

### ***Определение целевых индикаторов***

Принятую стратегию необходимо перевести на язык конкретных количественных показателей, для чего менеджеры должны установить ряд целевых индикаторов, связанных с созданием стоимости. В этом разделе мы остановимся на процессе выработки таких индикаторов для бизнес-подразделения в целом, но те же самые принципы применимы и для более специфических индикаторов, предназначенных для самых низших звеньев корпоративной структуры.

Отправной точкой служит выбор основы для определения целевых параметров. Как правило, их устанавливают на базе прежних достижений («мы можем получить на 3 % больше, чем в прошлом году») или исходя из некоей общей степени эластичности,

не имеющей связи с конкретным предприятием («каждый сотрудник корпорации должен обеспечить рост на 15 %»). Мы советуем учитывать фактические возможности в отношении каждого ключевого показателя эффективности.

Оценить эти возможности позволяют такие методы, как контрольное сравнение показателей фирмы и ее конкурентов, отраслевой анализ, определение теоретических ограничений (например, предельной загрузки производственных мощностей), а при необходимости — и контрольное сравнение показателей сопоставимых бизнес-подразделений в рамках компании. Применение совокупности таких способов обеспечивает определение операционной эластичности, причем на реальных основаниях.

Кроме того, нужно решить, как учитывать воздействие внешней среды. Это особенно важно для предприятий, у которых один или несколько ключевых факторов создания стоимости (например, товарные цены) зависят от внешних условий, неподвластных менеджерам. Обычно наилучший подход — скорректировать индикаторы с учетом происходящих во внешней среде изменений. Во всяком случае, правила игры следует четко сформулировать до начала оценки эффективности бизнес-подразделения, чтобы все заинтересованные стороны успели согласиться с их справедливостью.

После того как корпоративный центр и руководство бизнес-подразделения придут к общему мнению в отношении базовых принципов, им предстоит определить порядок взаимодействия в процессе выработки целевых параметров. Для согласования индикаторов (как спускаемых сверху, так и исходящих от нижнего эшелона) нужны обстоятельные переговоры между корпоративным центром и менеджерами подразделения, что придаст процессу установления целевых индикаторов итеративный характер. Хотя это требует большей затраты времени и сил, нежели простое введение индикаторов волевым решением сверху, при итеративном подходе интенсивнее используется опыт менеджеров предприятия и они скорее могут оказать искреннюю поддержку внедрению согласованного решения.

Наличие у корпоративного центра полной достоверной информации — важнейшая предпосылка успеха такого диалога. Высшие руководители, и особенно генеральный директор, должны хорошо знать экономические и операционные особенности каждого подразделения — независимо от того, какую информацию предоставляют им сами предприятия. Для этого применяются разнообразные приемы: в частности, корпоративный центр может выступать в роли главного инвестора или в рамках центра создается отдел анализа собственного капитала. При надлежащем исполнении любой из таких приемов послужит хорошим подспорьем для работы бизнес-подразделения и обеспечит генеральному директору необходимую глубину понимания всех процессов.

Выработав согласованный набор целевых индикаторов, корпоративный центр и бизнес-подразделение могут оформить принятое решение договором об исполнении. В нем должны указываться конкретные сроки, а также качественные и количественные цели, которые предприятие намерено достичь за этот период. Цели следует формулировать достаточно четко, чтобы исключить двусмысленное толкование, но без неоправданных ограничений свободы действий менеджеров. Подписание такого договора генеральным директором компании и руководителем подразделения символизирует принятие ими на себя взаимных обязательств. Хотя мы рассказываем об установлении целевых параметров на уровне бизнес-подразделений, их, как и факторы создания стоимости, следует распространить на все уровни корпорации. Генеральный директор может обсудить несколько самых общих операционных и финансовых параметров с руководителями подразделений, которые, в свою очередь, должны рассмотреть со своими непосредственными подчиненными соответствующие наборы ключевых показателей эффективности на следующем уровне детализации. То же самое повторяется в нижнем эшелоне: менеджеры и рядовые сотрудники обсуждают операционные рычаги, такие как оборачиваемость за-

пасов. Если компания разбита на несколько подразделений, нацеленных на эффективное функционирование, и провела доскональный анализ факторов создания стоимости, то доведение целевых индикаторов до всех уровней должно произойти беспрепятственно.

### ***Постоянный контроль результатов деятельности***

Для периодического сопоставления достигнутых результатов с целевыми индикаторами следует составить строгий календарный план анализа эффективности. В соответствии с этим планом несколько раз в год проводятся собрания с участием менеджеров и рядовых работников, на которых оцениваются и обсуждаются результаты предпринимаемых усилий, а также происходит поиск новых путей повышения эффективности. Плодотворность такого контроля в немалой степени зависит от используемой информации, сроков подведения итогов и тональности обсуждения.

Наилучшей информационной базой контроля результатов деятельности служит оценочная ведомость, в которую входят все стоимостные измерители и ключевые показатели эффективности, выявленные посредством анализа факторов создания стоимости. Менеджеров нередко сблизяет простота решения, заключающегося в применении для оценки результатов деятельности бизнес-подразделений лишь финансовых отчетов. Однако бухгалтерские данные позволяют представить только часть картины. Оценочная ведомость должна также содержать стоимостные измерители, основанные на экономических критериях, и КПЭ, отражающие достигнутый уровень эффективности. В качестве мерила стоимости, созданной за некий период, широко используется величина экономической прибыли (economic profit). Те значения, которые КПЭ имели в прошлом, дают представление об эффективности операционной деятельности, стоящей за финансовыми результатами. Скажем, можно определить, что служит причиной падения дохода — сокращение рыночной доли, предоставление ценовых скидок больше обычного или иные обстоятельства. Наконец, опережающие показатели позволяют судить о перспективах и нередко помогают справиться с негативными тенденциями. Пример оценочной ведомости, содержащей все перечисленные элементы, представлен на [рис. 20.6](#).

У корпоративного центра может возникнуть искушение ввести единую оценочную ведомость для всех подразделений, однако такое решение окажется весьма недальновидным. Упрощение сопоставления показателей разных подразделений с лихвой перекрывается потерями в осмыслении уникальных факторов создания стоимости в каждом бизнес-подразделении. В идеале, хорошо было бы иметь оценочные ведомости, приспособленные к особенностям каждого подразделения и всех его уровней, — чтобы любой менеджер мог контролировать ключевые факторы создания стоимости, наиболее важные именно на его участке работы. Определившись с тем, какой набор данных они хотели бы видеть в оценочной ведомости, менеджеры должны установить порядок сбора этих данных. В результате будут обеспечены своевременность, полнота и точность информации, предназначенной для проведения каждого мероприятия по анализу эффективности.

Компании существенно разнятся с точки зрения степени автоматизации этого процесса. Некоторые предпочитают использовать сложное программное обеспечение, тогда как другие обходятся менее формализованными системами. Но в любом случае процесс должен быть как можно более простым и четким, с тем, чтобы каждое подведение итогов не сопровождалось информационным кризисом. Точность данных, включаемых в оценочную ведомость, тоже очень важна: сотрудникам нужно знать, что их работа оценивается по справедливости. Более того, менеджерам следует внятно сформулировать, как они намерены организовать непрерывный сбор данных, имеющих качественный характер (т. е. не поддающихся количественному определению).



	Текущий месяц			Нарастающим итогом с начала года			Оценка текущего состояния (в % от плана)
	Факт	Цель	Прошлый год	Факт	Цель	Прошлый год	
Создание стоимости							
Экономическая прибыль	30	35	25	150	160	140	○
Финансовые результаты							
Валовая прибыль							●
Торговые расходы							●
Общие и административные расходы							○
Чистая прибыль							○
Рентабельность инвестированного капитала							○
Операционные результаты							
Объем продаж на 1 м <sup>2</sup> торговых площадей							●
Оборачиваемость товарных запасов							○
Текучесть кадров							●
Опережающие индикаторы							
Сроки открытия новых магазинов							●
Выведение на рынок новых категорий товаров							○
Степень удовлетворенности клиентов							●

Результат

- Не менее 95 % от плана
- 80 – 95 % от плана
- Менее 80 % от плана

Рис. 20.6. Образец оценочной ведомости для бизнес-подразделения

Оценочная ведомость показывает, что подлежит контролю в рамках анализа эффективности; календарный план диктует, когда необходимо проводить такой анализ. Для того чтобы периодическое подведение итогов стало неотъемлемой частью плана работы менеджеров, оно должно быть налажено как структурированный, регулярно повторяющийся цикл. Его продолжительность следует устанавливать весьма тщательно. Хотя многие компании по инерции придерживаются годовой периодичности, не исключено, что некоторые важнейшие КПЭ лучше оценивать в рамках более длительных или, наоборот, достаточно коротких циклов — в зависимости от периода их «вызревания». Наконец, менеджерам следует координировать график анализа эффективности с другими знаменательными событиями в жизни фирмы, такими как составление инвестиционных бюджетов или оценка индивидуальных достижений работников. Когда управление эффективностью функционирования бизнеса идет вразрез с нормальным течением дел в компании, влияние управления сказывается заметно слабее.

Стиль и «тональность» подведения итогов тоже играют не последнюю роль. В некоторых компаниях эти мероприятия не имеют сколько-нибудь серьезного значения для дальнейшей работы, поскольку сводятся к обычным презентациям, где не задаются трудные вопросы и не обсуждаются глубинные проблемы. Один из способов сделать анализ эффективности действенным — регулярно проводить совещания по обмену опытом с участием менеджеров одного ранга, работающих на разных участках предприятия или корпорации в целом.

Если управление эффективностью функционирования бизнеса организовано правильно, оно не будет ложиться лишним бременем на плечи и без того занятых менеджеров. Напротив, такое управление позволит сэкономить время и силы, поскольку обеспечит постановку ясных целей, даст мотивацию к их достижению, да и вообще станет постоянным подспорьем в работе менеджеров.

## 20.2.4. Управление эффективностью работы персонала

При организации управления эффективностью работы персонала необходимо учитывать два безусловных требования, присущих процессу создания стоимости. Первое — менеджеры должны мыслить как собственники; для этого их вознаграждение необходимо увязать с их действиями, способствующими созданию стоимости для акционеров. Второй императив заключается в следующем: поскольку в условиях развития экономики, основанной на знаниях, талант менеджеров сам по себе является важным источником стоимости, компании нужно привлекать и сохранять такие дарования с помощью соответствующей системы поощрений. Итак, каждой фирме необходим процесс, позволяющий направить поведение отдельных работников в русло общих усилий по созданию стоимости и дающий им мотивацию (с помощью системы вознаграждения и поощрения) к высоким индивидуальным достижениям.

Как и управление эффективностью функционирования бизнеса, управление эффективностью работы персонала должно включать в себя установление целевых индикаторов и анализ самой эффективности. Индикаторы для отдельного работника должны быть привязаны к КПЭ, за достижение которых он отвечает; это позволяет согласовать задачи предприятия с задачами сотрудника. Рис. 20.7. показывает, каким образом можно оценить работу менеджеров разных уровней компании, если исходить из критериев, спускаемых сверху вниз с надлежащей детализацией, — от общей доходности акций (для высшего руководства) до операционных факторов создания стоимости (для менеджеров среднего звена). Не следует также забывать об индикаторах, относящихся к сфере коллективной ответственности за результаты деятельности рабочих групп (особенно в тех случаях, когда совместная работа играет важную роль в выполнении конкретных задач).

### Управленческие должности

Генеральный директор	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Руководитель бизнес-подразделения	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менеджеры функциональных направлений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Менеджеры среднего и нижнего звена	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Общая доходность акций, рыночная добавленная стоимость	Экономическая прибыль	Операционная прибыль, рентабельность инвестированного капитала	Операционные факторы создания стоимости

### Измерители эффективности

Рис. 20.7. Управленческие должности и критерии эффективности

Анализ эффективности работы персонала следует проводить регулярно, причем очень важно поддерживать открытую беспрепятственную обратную связь. Высокоэффективные компании, как правило, весьма быстро реагируют на недостаточную результативность своих работников: их направляют на переподготовку, переводят на другие должности, увольняют или побуждают уйти «добровольно» (под давлением коллег). Последствия плохой работы должны быть очень наглядными, чтобы каждый сотрудник осознавал всю серьезность задачи достижения целевых индикаторов. Не менее важна «наглядность» вознаграждения, если эффективность работы сотрудников оправдывает или превосходит ожидания. Компаниям необходимы добротные системы вознагражде-

ния за труд, способные служить настоящим источником мотивации работников. Высокоэффективные организации обычно сочетают три типа мотивационных рычагов, делая особый упор на каком-то одном из них:

*материальное поощрение* — значительную долю оплаты труда составляет вознаграждение, сопряженное с «риском» (премиальные или опционы на акции);

*возможности карьерного роста* — схемы быстрого продвижения по службе, в рамках которых отличники труда регулярно сменяют друг друга на все более ответственных должностях;

*ценности и убеждения* — система ценностей, позволяющая работнику испытывать глубокое удовлетворение от признания своих заслуг в качестве «мастера своего дела».

Большинство компаний, стремящихся к созданию стоимости, использует хотя бы несколько видов материального поощрения для вознаграждения и сохранения в своих рядах лучших работников. При формировании системы материального поощрения полезно руководствоваться следующими принципами.

Не мешает подумать о возможности установить базовый уровень оплаты труда более высоким, чем средний для сопоставимых фирм. Наши исследования показывают: в высокоэффективных компаниях базовый уровень вознаграждения выше, чем у конкурентов. В сочетании с поощрительными выплатами это означает, что в целом труд работников таких фирм оплачивается лучше.

В переменной части выплат следует ввести дифференциацию (в разумных пределах), зависящую от результатов труда. Для многих руководящих работников, особенно для лучших из них, такая дифференциация важнее, нежели общий уровень вознаграждения.

Установление верхнего предела премиальных выплат может привести к тому, что менеджеры ослабят усердие при достижении ими результатов, необходимых для получения максимального вознаграждения.

Нужно ясно показать сотрудникам, какими ограничениями (скажем, необходимостью обеспечения безопасности производства или экологическими требованиями) они не вправе пренебрегать в своем стремлении достичь целевых индикаторов и какими последствиями чревато нарушение этого условия. Хорошо бы, по крайней мере отчасти, привязать материальное поощрение к долгосрочным результатам создания стоимости с помощью механизма отсроченного вознаграждения (так называемого банка премий).

В идеале, управление эффективностью работы персонала должно способствовать персонализации для каждого сотрудника общей цели создания стоимости. Это позволит согласовать интересы собственников и менеджеров, повысив, таким образом, долгосрочную эффективность компании.

### ***Создание стоимости: с чего начать***

Если фирма заинтересована в создании стоимости для акционеров, ей необходимо знать следующее: с чего начинать, какие шаги предпринимать и от чего зависит прочный успех. Нужно сразу осознать, что единого рецепта извлечения стоимости, применимого ко всем организациям, не существует. Далее представлены примеры двух компаний, успешно взявших курс на создание стоимости, но воспользовавшихся совершенно разными подходами.

Осуществляя полномасштабную реорганизацию, производитель промышленных товаров сосредоточился на формировании подразделений, нацеленных на эффективную деятельность. Затем корпоративный центр установил для каждого подразделения высокие целевые индикаторы. Для того чтобы показать руководителям бизнес-подразделений пути достижения этих индикаторов, был проведен детальный анализ факторов создания

стоимости и внедрено управление эффективностью функционирования бизнеса в отдельных подразделениях.

Компания-конгломерат начала проводить реформы с корпоративного центра, пересмотрев его целевые установки и бизнес-портфель, а также приняв решение ввести управление эффективностью функционирования бизнеса в рамках общей структуры. Затем корпоративный центр распространил эту систему управления на все подразделения.

Всякой компании нужно составить свой собственный план преобразований, отвечающий ее специфическим потребностям. Большинству фирм лучше начать с диагностического анализа. Что касается финансов, мы рекомендуем определить стоимость каждого бизнес-подразделения и составить калькуляцию его экономической прибыли. Это позволит определить, какое подразделение создает, а какое поглощает стоимость. Метод обратного расчета цены акций, который заключается в том, чтобы привести к текущему моменту ожидания будущего роста и рентабельности инвестиций, заложенные в цену акций, поможет менеджерам увидеть, как рынок воспринимает перспективы компании. После этого руководство корпорации может пересмотреть общие установки и цели в свете того, «что есть сейчас» и «что могло бы быть».

В организационном плане руководству необходимо собрать базу данных, отражающих качество функционирования нынешней организационной структуры и действующей системы управления эффективностью. Зачастую компании прибегают с данной целью к опросу сотрудников, работающих на разных уровнях. Выясняется, каким они представляют нынешнее состояние компании на фоне лучших образцов создания стоимости, подобных описанным выше. Отметим: такие опросы должны быть анонимными, чтобы сотрудники, отвечая, чувствовали себя свободно. В дополнение к опросу можно провести несколько семинаров для менеджеров, которые позволят организовать дискуссию о том, какие элементы системы создания стоимости уже работают, а какие — еще нет. Когда первоначальная диагностика будет закончена, следует расставить приоритеты — обозначить сферы деятельности, требующие особо пристального внимания. Тут тоже нет строгих правил, диктующих какую-то определенную последовательность действий, однако для успеха в некоторых из таких областей необходимо сначала навести порядок в других (скажем, успешное управление эффективностью функционирования бизнеса не удастся наладить до тех пор, пока не выявлены ключевые факторы создания стоимости). Следует учесть, что выработка систематического подхода ко всем аспектам извлечения стоимости, который будет оказывать долгосрочное воздействие на деятельность компании, обычно занимает несколько лет.

Что же отличает фирмы, преуспевшие в создании стоимости, от других, усилия которых увенчались куда более скромными достижениями? Мы обнаружили несколько факторов успеха.

1. Явно выраженная приверженность взятому курсу со стороны высшего руководства дает понять остальным работникам, что это не просто очередное веяние моды, а серьезное намерение изменить фундаментальные установки и модели поведения в компании.

2. Активные усилия руководителей бизнес-подразделений, особенно в сфере анализа факторов создания стоимости, являются крайне необходимыми — как для использования их глубоких познаний, так и для обретения ими чувства неподдельной ответственности за дело.

3. Связь преобразований с действующими в компании процессами дает уверенность в том, что усилия по созданию стоимости находят отражение в стратегическом планировании, размещении капитала, а также в решениях, определяющих продвижение по службе и вознаграждение работников. В идеале, все серьезные управленческие решения должны приниматься с учетом их влияния на величину стоимости для акционеров.

4. Прагматический, ориентированный на конкретные действия подход способствует тому, чтобы процесс создания стоимости осуществлялся с подлинным энтузиазмом, а не увязал в бюрократических отписках и проволочках.

Хотя все компании, акции которых свободно обращаются на фондовом рынке, неизбежно сталкиваются с необходимостью создания стоимости для акционеров, каждой из них приходится выбирать собственный путь к цели, исходя из своих стартовых позиций и индивидуальных установок. Мы обрисовали те финансовые, стратегические и организационные аспекты, которые считаем наиболее важными для извлечения стоимости. Достигнув должного порядка в этих областях, компании могут добиться устойчивого повышения эффективности своей деятельности.

### ***Управление стоимостью в инвестиционной компании***

Для акционеров (владельцев) первостепенной задачей является увеличение их финансового благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов владения. При этом рост благосостояния акционеров измеряется не объёмом введенных мощностей, количеством нанятых сотрудников или оборотом компании, а рыночной стоимостью активов, которыми они владеют.

Одной из основных целей компании является — создание стоимости для акционеров и максимальное её наращивание, в процессе текущей деятельности. Поэтому все действия компании должны базироваться на стоимостном мышлении, которое в свою очередь, обуславливается наличием двух её составляющих — системы измерения стоимости и стоимостной идеологии.

Чтобы успешно развивать бизнес, необходимо «стоимостное мышление», для которого важнейшими являются шесть его компонентов:

- формирование идейных установок и целевых индикаторов;
- управление бизнес-портфелем;
- разработка организационной структуры;
- определение факторов создания стоимости;
- управление эффективностью функционирования бизнеса;
- управление эффективностью работы персонала.

Только наведение полного порядка в этих областях, гарантирует компании успешную организацию процесса управления, нацеленного на создание стоимости. Публично провозглашенные цели компании сводятся к наращиванию прежних результатов и определяются скорее не экономическими критериями, а бухгалтерскими показателями, такими как прибыль в расчёте на одну акцию. У компании, стремящейся на деле создавать стоимость, целевые установки должны сочетать в себе четкие декларации о намерениях с количественными индикаторами создания стоимости. Декларация о намерениях — это обеспечение богатства и процветания, создание стоимости для акционеров при сохранении ведущего положения в творческом, стратегическом и финансовом планах.

### ***20.2.5. Количественные индикаторы создания стоимости***

Свои устремления необходимо сделать измеряемыми с помощью количественных индикаторов, привязанных к созданию стоимости. При разработке целевых индикаторов компании следует учитывать отраслевую специфику, чтобы, во-первых, выявить реальные возможности соответствующих рынков, во-вторых, определить, на что способны конкуренты. Целевые индикаторы следует устанавливать, исходя из ожиданий финансового рынка, на основе изучения аналитических отчетов, а главное с помощью метода обратного расчета цены акций (т. е. привести к текущему моменту ожидания будущего

роста и рентабельности инвестирования капитала, заложенные в цену акций). Для максимизации своей стоимости, компания, прежде всего, должна выяснить, насколько нынешняя совокупность всех её бизнес-направлений способствует достижению этой цели. Формирование портфеля — это комплекс действий, включающий в себя реализацию стратегических преимуществ корпорации, неотступный поиск возможностей повышения эффективности и управление непрерывным ростом компании.

Выделение корпоративных подразделений в самостоятельные фирмы и реализация активов путем их продажи должны получить всё большее распространение. Каждой из компаний необходимо будет разработать обоснование, в соответствии с которым те или иные направления бизнеса будут по-прежнему оставаться в её собственности.

Задача, которая стоит перед компанией, заключается в следующем — создавать дополнительную стоимость сверх суммы стоимостей их составных частей (извлечение выгод из диверсификации).

### ***Определение целевых индикаторов***

Стратегию компании, принятую акционерами, следует перевести на язык конкретных количественных показателей, для чего менеджеры должны будут установить ряд целевых индикаторов, связанных с созданием стоимости. Отправной точкой служит выбор основы для определения целевых параметров. Как правило, их устанавливают на базе прежних достижений (например, на 3 % больше чем в прошлом году), или используют другие методы: контрольное сравнение с показателями конкурентов, отраслевой анализ, определение теоретических ограничений, с учетом изменений внешней среды и т. п. Важно чтобы правила игры (коррекция индикаторов) были четко сформулированы до начала оценки эффективности каждого бизнес-направления, чтобы все заинтересованные стороны успели согласиться с их справедливостью. После определения базовых принципов, в процессе выработки целевых параметров, предстоит определить порядок дальнейшего взаимодействия (заключить соглашение о намерениях). Для согласования индикаторов (как спускаемых сверху, так и исходящих от низшего эшелона) нужны обстоятельные переговоры между корпоративным центром и топ менеджерами подразделений. Наличие у корпоративного центра полной и достоверной информации — важнейшая предпосылка успеха такого диалога. Корпоративный центр и бизнес-подразделение, входящее в группу, выработав согласованный набор целевых индикаторов, оформляют принятое решение в виде договора об исполнении. В нём указываются конкретные сроки, а также качественные и количественные цели, общие операционные и финансовые параметры, которых предприятие намерено достичь за этот период.

### ***Способы создания добавленной стоимости***

1. Создание новых отраслей, направлений бизнеса. Компания постоянно будет искать свободные рыночные ниши, и формировать в них (в собственных интересах) новые отрасли, сегменты рынка, новые направления бизнеса.

2. Заключение рыночных сделок. Компания будет стремиться к выявлению и осуществлению потенциальных сделок, за счет собственной интуиции, относительно подлинной стоимости компаний либо глубокого понимания особенностей конкретной отрасли, направления.

3. Распределение ограниченных ресурсов. Компания будет эффективно распределять по различным бизнес-направлениям: имеющейся капитал, денежные средства, рабочее время и талантливые кадры.

4. Обеспечение эффективности. Компания собирается прививать представление об этической ценности эффективной работы, используя при этом соответствующие системы поощрения и контроля внутри подразделений.

5. Распространение ценных навыков и инновационное развитие разных направлений бизнеса. Компания будет стремиться к непрерывному распространению ценных навыков на всех своих предприятиях, с целью достижения превосходства в инновационной деятельности одновременно по нескольким направлениям бизнеса.

6. Данная концепция должна будет помочь руководству аффилированных компаний определить, какую дополнительную стоимость способна принести реорганизация и где кроются самые серьезные перспективы.

### ***Стоимостные рычаги***

В процессе своей текущей деятельности компания будет использовать:

- 1) информационный обмен с инвесторами;
- 2) совершенствование внутренних процедур;
- 3) реализацию активов;
- 4) потенциал роста (как использующийся, естественный, так и реализуемый через слияния/поглощения);
- 5) разработку финансовых схем;

### ***Рост: анализ трех временных горизонтов***

В управлении бизнес-портфелем, компания должна ориентироваться на три временных горизонта:

- горизонт 1 охватывает все нынешние ключевые направления бизнеса;
- горизонт 2 включает в себя новые возможности, т. е. «восходящие звёзды»;
- горизонт 3 объединяет будущие возможности бизнеса, т. е. перспективы.

Анализ горизонтов роста (в сочетании всех трех временных аспектов) обеспечивает весьма сбалансированный подход к потенциальным источникам создания стоимости.

## **20.2.6. Организация системы управления стоимостью**

Успешное управление эффективностью стоимости складывается из нескольких составляющих. Во-первых, все бизнес-подразделения должны иметь четкую стратегию создания стоимости. Во-вторых, установленные целевые индикаторы следует тесно увязывать с конкретными факторами создания стоимости. В-третьих, в каждом структурном подразделении (бизнес-единице) необходимо иметь строгий график анализа эффективности, позволяющий сопоставлять, достигнутые результаты с ключевыми показателями эффективности.

При этом важно учитывать два безусловных требования. Первое — менеджеры должны мыслить как собственники; для этого их вознаграждение необходимо увязать с их действиями, способствующими созданию стоимости для акционеров. Второй момент заключается в следующем: поскольку в условиях развития экономики, основанной на знаниях, талант менеджеров сам по себе является важным источником стоимости, компании нужно привлекать и сохранять такие дарования с помощью соответствующей системы поощрений.

Внедрение системы управления стоимостью — процесс продолжительный (два-три года), и он должен пройти несколько этапов (табл. 20.1).

**Этапы процесса внедрения системы управления стоимостью**

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап
Определение точки отсчета — оценка рыночной стоимости компании	Составление схемы факторов стоимости компании	Создание системы оценки оперативных и стратегических управленческих решений	Анализ вклада подразделений в стоимость компании	Периодическая оценка Подготовка отчетов с позиции управления стоимостью
Внедрение системы оперативного контроля над стоимостью активов				
Подготовка кадров				

***Определение точки отсчёта***

Первым этапом на пути к созданию системы управления стоимостью компании является определение стоимости её активов в качестве точки отсчёта. Именно в сравнении с данной величиной будут определяться дальнейшие достижения. Методы, позволяющие определить стоимость компании, условно можно разделить на несколько групп: имущественный, рыночный и доходный подход. Сопоставление результатов, полученных в ходе применения методов различных групп, имеет большую информативность для менеджмента предприятия, нежели результаты, полученные одним методом, или усреднённая величина полученных результатов.

***Определение основных факторов стоимости***

На стоимость компании оказывают воздействие различные факторы (факторы стоимости) — в частности, ценовая политика компании, состояние производственных мощностей, уровень конкуренции в отрасли, надёжность поставщиков, партнеров, нормативные акты, издаваемые государством, общеэкономическая ситуация в стране и т. п. Эти факторы стоимости можно разделить на внешние и внутренние. С точки зрения управления стоимостью важно выстроить всю систему факторов, воздействуя на которые можно добиваться роста стоимости. Система представляет совокупность показателей деятельности компании и отдельных её подразделений и отделов. Показатели детализируются для каждого уровня управления, что приводит к тому, что высшее звено руководства зачастую контролирует финансовые показатели, в то время как низшие звенья менеджмента отвечают за количественные и качественные результаты работы.

***Внедрение системы оперативного контроля над стоимостью активов***

В рамках настоящей концепции управления стоимостью имущественного комплекса понимается в широкой трактовке: понятие охватывает как материальные, так и нематериальные активы. В процессе определения рыночной стоимости компании как точки отсчёта проводится стоимостный анализ основных элементов имущественного комплекса. Цель этапа состоит в выявлении тех групп активов, стоимость которых, во-первых, имеет ключевое значение для компании, во-вторых, является значительным потенциалом её роста, в-третьих, достигла своего пика, и теперь их выгоднее реализовать, чем обладать ими.

***Постоянный контроль результатов деятельности***

Для периодического сопоставления достигнутых результатов с целевыми индикаторами следует составить строгий календарный план анализа эффективности. Наилучшей информационной базой контроля результатов деятельности служит оценочная



ведомость, в которую входят все стоимостные измерители и ключевые показатели эффективности (КПЭ), выявленные посредством анализа факторов создания стоимости.

### ***Подготовка персонала к внедрению системы оперативного контроля стоимости активов***

Внедрение настоящей концепции управления стоимостью в сложившуюся систему управления компанией невозможно без адекватно подготовленных кадров, способных как самостоятельно выполнять расчеты, так и доводить оперативную информацию до соответствующих отделов. Сначала определяется круг ключевых сотрудников, которые и будут на местах внедрять основы обновленной системы управления. Данные сотрудники в первую очередь изучают суть концепции управления стоимостью, а также основные подходы к определению стоимости предприятия в объеме, достаточном для самостоятельного выполнения расчетов в рамках системы оценки воздействия управленческих решений на стоимость компании в целом. Осознать возможности системы, можно лишь применяя её практически, решая оперативные вопросы, а для этого нужно время и подготовленные ключевые сотрудники.

Управление эффективностью работы персонала, равно как и управление самой эффективностью функционирования бизнеса, должно включать в себя установление целевых индикаторов и анализ самой эффективности. Индикаторы для отдельного сотрудника компании должны быть привязаны к КПЭ, за достижение которых он отвечает, в силу того, что это позволяет согласовать задачи компании с задачами сотрудника. Последствия плохой работы должны быть очень наглядными, чтобы каждый сотрудник осознавал всю серьезность задачи достижения целевых индикаторов.

### ***Создание системы оценки управленческих решений***

В идеале, все серьезные управленческие решения должны приниматься с учетом их влияния на величину стоимости для акционеров. Ориентация менеджмента на создание стоимости подразумевает наличие инструмента, позволяющего определять характер и степень воздействия того или иного решения на благосостояние акционеров. Система оценки должна быть направлена на достижение конкретных показателей, приводящих в итоге к росту стоимости компании. Подобным инструментом должны владеть не только высшее звено руководства, но и младшие менеджеры. Схема факторов стоимости, система оценки управленческих решений и порядок вознаграждения труда способствует повышению инициативности сотрудников, поскольку четко определяют перед ними цели и дают уверенность в адекватной оценке труда.

В случаях необходимости принятия решений о проведении дополнительной эмиссии акций, выборе инвестиционного проекта, реструктуризации предприятия и по другим стратегическим вопросам, расчёт эффекта от принятого решения производится также детально и подробно, как оценка предприятия на первом этапе.

### ***Анализ вклада подразделений в стоимость компании***

Проводя реформы, начиная с корпоративного центра, пересматривая целевые установки и бизнес-портфель, а, также принимая решение вести управление эффективностью функционирования бизнеса в рамках общей структуры, компания ставит задачу — распространить эту систему на все подразделения (бизнес-направления). Основная цель данного этапа — выявить бизнес-единицы, «создающие» и «разрушающие» стоимость.

Если бизнес-единица разрушает стоимость компании, необходимо принять решение либо о разработке системы мероприятий, позволяющих сделать подразделение

доходным, либо о продаже подразделения другой компании, либо о закрытии подразделения и распродаже активов. Но даже если подразделение обеспечивает для компании прирост стоимости, важно определить, насколько существенна эта стоимость в рамках компании, насколько серьёзен потенциал дальнейшего прироста стоимости. Суммарная стоимость бизнес-единиц (включая головной офис) — это стоимость компании в целом, поэтому управление стоимостью компании невозможно без эффективного контроля над стоимостью отдельных подразделений.

### ***Периодическая оценка***

Информация о результатах деятельности предприятия рассматривается сквозь призму данной концепции управления стоимостью, она может через определенные промежутки времени предоставляться заинтересованным лицам, в частности акционерам. Это не разовая акция, а постоянно проводимая работа по увеличению информационной прозрачности предприятия, т. е. последний пятый этап — это начало нового витка системы управления стоимостью компании. Таким образом, управление стоимостью не только способно дать результаты, связанные с улучшением финансового состояния компании, но и одновременно поддержать её надежный имидж в глазах акционеров и потенциальных инвесторов.

## Библиографический список

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. К. Адизес. — СПб.: Питер, 2007.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ.; под ред. Л. А. Волковой / Р. Акофф. — СПб.: Питер, 2002.
3. Абдикеева Н. М. Информационный менеджмент: учебник / Н. М. Абдикеева. — М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. — М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. — М.: Госиздат, 1929.
6. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алёхина. — М.: КНОРУС, 2010.
7. Бутенко А. П. Перемены в России и Китае: сходство и различие / А. П. Бутенко. — М.: Эпикон, 1998.
8. Булов А. А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. А. Булов, Т. А. Кислова. — СПб.: Изд-во СПГУВК, 2011.
9. Булов А. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. А. Булов. — СПб.: Изд-во СПГУВК, 2012.
10. Булов А. А. Методы и модели стратегического анализа: учеб. пособие / А. А. Булов. — СПб.: Изд-во СПГУВК, 2011.
11. Булов А. А. Управление изменениями: учеб. пособие / А. А. Булов. — СПб.: Изд-во ГУМРФ, 2015.
12. Васюхин О. В. Информационный менеджмент: учеб. пособие / О. В. Васюхин, А. В. Варзунов. — СПб.: Изд-во СПбГУ, ИТМО, 2010.
13. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2008.
14. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд. — М.: Проспект, 2009.
15. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Экономистъ, 2008.
16. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
17. Гладков И. С. Менеджмент: учеб. пособие / И. С. Гладков. — 2-е изд. — М.: БИНОМ, 2010.
18. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. — СПб.: Питер, 2005.
19. Дафт Р. Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
20. Друкер Питер Ф. О профессии менеджера: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М.: Вильямс, 2009.
21. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М.: Вильямс, 2009.
22. Друкер Питер Ф. Классические работы по менеджменту: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — 2-е изд. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.
23. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. — М.: Дашков и Ко, 2007.
24. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2010.

25. Иванова И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
26. Кайдзен Имаи М. Ключ к успеху японских компаний / Имаи М. Кайдзен. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
27. Кислова Т. А. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие / Т. А. Кислова. — СПб.: ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2013.
28. Кислова Т. А. Методы исследования в менеджменте: учеб. пособие / Т. А. Кислова. — СПб.: ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2013.
29. Кислова Т. А. Теория организации и организационное поведение / Т. А. Кислова. — СПб.: ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2013.
30. Кислова Т. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Т. А. Кислова. — СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2022.
31. Коргова М. А. История менеджмента: учеб. пособие / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд. — Ростов н/Д: Феникс, 2010.
32. Костин В. А. Менеджмент: учеб. пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — М.: Гардарики, 2008.
33. Коэн Ален Р. Курс МВА по менеджменту: пер. с англ. / Ален Р. Коэн. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2009.
34. Кравченко А. И. История менеджмента: учеб. пособие / А. И. Кравченко. — М.: Академический проект; Альма Матер, 2008.
35. Кригер А. Б. Информационный менеджмент: учеб. пособие / А. Б. Кригер. — Владивосток: Изд-во ДВГУ, 2010.
36. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов. — М.: Экономика, 2010
37. Леонтьева Л. С. Теория менеджмента: учебник / Л. С. Леонтьева. — М.: ЮРАЙТ, 2015.
38. Литвак Б. Г. Бизнес-лидеры: технология успеха / Б. Г. Литвак. — М.: Дело, 2005.
39. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: Интел-синтез, 2001.
40. Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент / В. Малявин. — М.: Европа, 2005.
41. Малькольм Уорнер. Классика менеджмента: энциклопедия / Уорнер Малькольм. — СПб.: Питер, 2001.
42. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
43. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
44. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
45. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2005.
46. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. — 7-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2010.
47. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру: пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: ЭКСМО, 2009.
48. Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник / П. А. Михненко. — 2-е изд. — М.: Изд-во МФПУ «Синергия», 2014.

49. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы) / У. Оучи. — М.: Экономика, 1984.
50. Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник [и др.]. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2010.
51. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич [и др.]. — СПб.: Питер, 2007.
52. Пивоваров С. Э. Сравнительный менеджмент / С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
53. Портер М. Японская экономическая модель: может ли Япония конкурировать? / М. Портер, Х. Такеути, М. Сакакибара. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
54. Потёмкин В. К. Управление персоналом: учебник / В. К. Потёмкин. — СПб.: Питер, 2010.
55. Практический менеджмент: учеб. пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2010.
56. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Е. В. Пустынникова. — М.: КНОРУС, 2008.
57. Райченко А. В. Общий менеджмент: учебник / А. В. Райченко. — М.: ИНФРА-М, 2009.
58. Райченко А. В. Административный менеджмент: учебник / А. В. Райченко. — М.: ИНФРА-М, 2009.
59. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности: учеб.-практ. пособие / В. А. Розанова. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
60. Селищев А. С. Китайская экономика в XXI веке / А. С. Селищев, Н. С. Селищев. — СПб.: Питер, 2004.
61. Спивак В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
62. Теория и практика менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.]; ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
63. Старовойтова Г. С. Оценка и управление стоимостью предприятия (организации): учеб. пособие / Г. С. Старовойтова, А. Ю. Медведев. — Вологда: Изд-во ВОГУ, 2014.
64. Тебекин А. В. Теория менеджмента: учебник / А. В. Тебекин. — М.: КНОРУС, 2016.
65. Тьетар Р. А. Менеджмент: пер. с франц.; под ред. Д. О. Ямпольской / Р. А. Тьетар. — СПб.: Нева, 2003.
66. Фидельман Г. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2010.
67. Холден Ф. Энциклопедия менеджера / Ф. Холден. — М.: НИРРО, 2003.
68. Цветков А. Н. Менеджмент: учебник / А. Н. Цветков. — СПб.: Питер, 2010.
69. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака / Дж. Шелдрейк. — СПб.: Питер, 2001.
70. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П. В. Шеметов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2009.

Учебное издание

**Булов** Анатолий Андреевич  
**Кислова** Татьяна Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Ответственный за выпуск Сатикова Т. Ф.

Редактор Середова Т. В.

Компьютерная верстка Смирнова М. В.

Программно-техническая реализация Шехов Н. Н.

Подписано в печать 17.02.2024

Формат 60×84/16

Тираж 50 экз.

Издательство «Наукоемкие технологии»

ООО «Корпорация «Интел Групп»

<https://publishing.intelgr.com>

E-mail: [publishing@intelgr.com](mailto:publishing@intelgr.com)

Тел.: +7 (812) 945-50-63

ISBN 978-5-907804-30-2



9 785907 804302 >