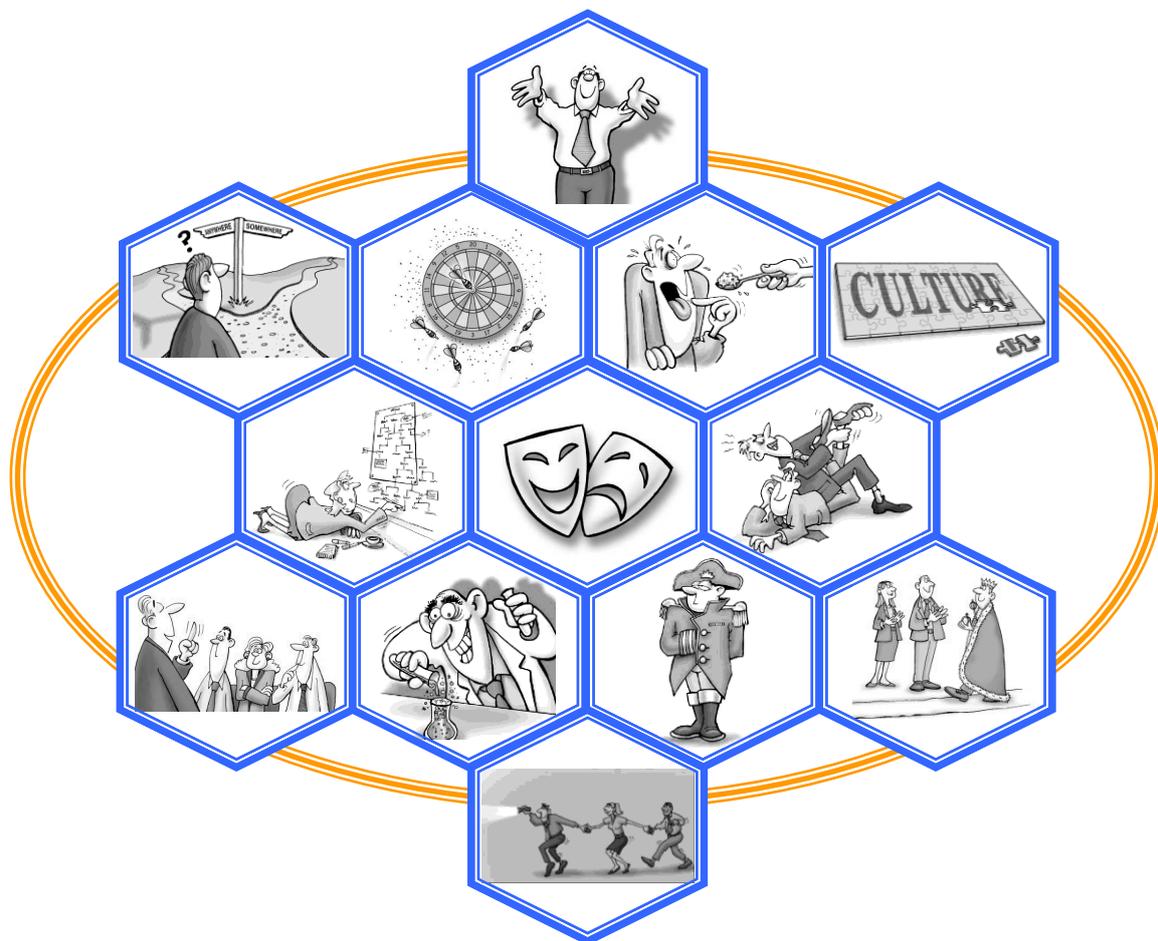


# МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Тексты лекций

для магистрантов специальности  
1-26 81 03 «Управление недвижимостью»

**Н. Г. Синяк**  
**С. А. Манжинский**  
**Е. В. Мещерякова**



**БГУ 2013**

УДК 005:332.6/.8(075.8)  
ББК 65.050.9(2)2я73  
С38

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры международных  
экономических отношений БГУ

*Л. А. Климович;*

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного  
строительства Академии управления при Президенте Республики Беларусь

*А. А. Брасс*

**Синяк, Н. Г.**

С38      Методология науки управления : тексты лекций для магистрантов специальности 1-26 81 03 «Управление недвижимостью» / Н. Г. Синяк, С. А. Манжинский, Е. В. Мещерякова. – Минск : БГТУ, 2013. – 204 с.

Нельзя эффективно управлять недвижимостью, предприятием, отраслью, экономикой без овладения наукой управления. В предлагаемом пособии на основе многолетних научных изысканий авторы рассматривают новый состав тем и вопросов науки управления. В первой лекции анализируется назначение философии управления как нового научного направления. Во второй лекции излагаются основы управления и общая теория управления, которая объединяет в целостную и логически взаимосвязанную систему все остальные темы и образует теоретическую основу науки управления. В работе излагаются методология, модели и принципы общей теории управления. Особое внимание авторы уделяют критериям эффективности управления, применению экономико-математических и психологических методов управления.

Тексты лекций предназначены для магистрантов специальности «Управление недвижимостью».

УДК 005:332.6/.8(075.8)  
ББК 65.050.9(2)2я73

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2013  
© Синяк Н. Г., Манжинский С. А.,  
Мещерякова Е. В., 2013

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>НАУКА УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОДОЛОГИЯ И ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	
<b>Лекция 1 НАЗНАЧЕНИЕ ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНИЯ КАК НОВОГО НАУЧНОГО НАПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>9</b>
<b>Лекция 2 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>24</b>
<b>Лекция 3 УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ</b>	<b>42</b>
<b>Лекция 4 ЭТИКА БИЗНЕСА</b>	<b>77</b>
<b>Лекция 5 ЦЕЛИ БИЗНЕСА</b>	<b>94</b>
<b>Лекция 6 ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>124</b>
<b>Лекция 7 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>141</b>
<b>Лекция 8 ПРИМЕНЕНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ</b>	<b>151</b>
<b>Лекция 9 ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>165</b>
<b>Персоналии НАУКА УПРАВЛЕНИЯ В ЛИЦАХ</b>	<b>185</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>194</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В начале XXI столетия для общественного сознания характерно смешение целого ряда тревог и надежд, вызванных значительными изменениями, которые влекут за собой вызовы и трудности, ставят новые проблемы. Современные общества Запада, Востока и Беларуси вступили в полосу хаотических перемен, в зону мегарисков, в эпоху различного рода кризисов (цивилизационного, антропологического, системно-экономического, финансового, экологического и др.), осложняемого глобализацией общественных процессов<sup>1</sup>. Немаловажным фактором является возрастающая хрупкость общества знаний (его неточно называют информационным обществом) и усиление роли человека во всех процессах социума. Вполне естественно, что все эти процессы, носящие противоречивый характер, неразрывно связаны с проблемой управления.

Сейчас происходят коренные изменения в управлении всеми сферами человеческой деятельности, обусловленные широким применением новых информационных технологий, меняющимся соотношением централизации и децентрализации в управлении и пр. Фундаментальное требование высокой эффективности управления означает знание природы человека – учет этой способности дает возможность использовать, подчеркивается в новейшем американском энциклопедическом справочнике по управлению, наиболее продуктивно «человеческие ресурсы»<sup>2</sup>.

Вполне естественно, что в настоящее время начинает просматриваться так называемый «гуманитарный тип экономического роста», характеризующийся научным знанием и творчеством человека в качестве его главных движущих сил. «Данный тип экономического роста фактически уже существует, хотя свойственный ему подход к управлению можно обнаружить лишь в наиболее передовых организациях. Считается, что этот тип экономического роста характерен для японских предприятий»<sup>3</sup>. Можно сказать, что современное «прозрение» науки управления обусловлено значимостью личностного потенциала человека в системе управления недвижимостью, производством, стремлением использовать творческие способности индивида и его личностную реализацию в бизнес-процессах на рынке недвижимости или предприятии.

---

<sup>1</sup> Бек, У. Общество риска. На пути к другому модерну. М., 2000; Тимофеев, Т. Т. Вызовы XXI века и дебаты об альтернативах // Полис. 1999. № 6.

<sup>2</sup> Современное управление. Энциклопедический справочник / под ред. Д. Н. Карпухина, Б. З. Мильнера. М., 1997. Т. 1. Разд. 4.

<sup>3</sup> Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. М., Екатеринбург, 1998. С. 43.

Многие существующие концепции управления не адекватны действительности потому, что до сих пор не выработаны соответствующие философские основы управления. Дело в том, что сегодня специалисты в области управления считают необходимым подключить потенциал социальных наук для разработки концепций и теорий эффективного управления социальными процессами, и прежде всего бизнес-процессами. Известный специалист в области социологии менеджмента и индустриальной психологии, автор классических «теории Х» и «теории Y» стилей управления Д. Макгрегор пишет: «Уже стали банальными утверждения, что в следующей четверти века наиболее значительные события произойдут не в области естественных наук, а в области социальных наук; что производство – экономический орган общества – располагает фундаментальными методами применения достижений естественных наук и технологий ради материальной пользы человечества; и что мы должны научиться использовать социальные науки так, чтобы наши общественные организации стали действительно эффективнее работать. Многие в принципе согласны с этими утверждениями, но последние до сих пор представляют из себя не более, чем надежду»<sup>4</sup>. Другими словами, на практике происходит недооценка человеческой природы экономики и управления, не говоря уже о других сферах человеческой жизнедеятельности. Это объясняется, в частности, тем, что мало внимания уделяется философии, которая занимается природой и сущностью человека, его местом в окружающем мире и в системе управления и без которой вся теоретическая и практическая деятельность социума и человека является слепой.

Неудивительно, что во многих работах по управлению красной нитью проходит мысль о необходимости создания философии управления или философии науки управления; достаточно раскрыть любой серьезный журнал по управлению. Однако все дело в невероятной сложности поведения самого человека, многомерности, неопределенности и нелинейности его природы и незавершенном характере его сущности. Социальные системы существенно опережают биологические по разнообразию функционирования. Набор решений в социальной системе характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и методах их реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации»<sup>5</sup>. Оказывается, что в силу

---

<sup>4</sup> Макгрегор, Д. Человеческий фактор и производство // Социс. 1995. № 1. С. 146.

<sup>5</sup> Смирнов, Э. А. Новая философия управления // Аудитор. 1996. № 5. С. 14.

наличия человека как стержня социальной системы последняя обладает наибольшей степенью неопределенности по сравнению с технической и биологической системами. Поэтому самыми сложными в изучении являются человек и социальная система и, соответственно, необходима действительно новая философия управления.

Человек есть единство пяти аспектов: природное существо, чья сущность социальна и следует из социального и культурного наследия; субъект деятельности, прежде всего трудовой и профессиональной; общения; познания, ценностного освоения мира культуры и неповторимая индивидуальность. Так как истинное человеческое бытие обладает этической сущностью, основано на достижениях науки и имеет эстетические особенности, то его философская концепция оказывает влияние на теорию и практику, методики и технологии, гуманитарные, социальные и иные практические результаты.

Философия науки – философское направление, исследующее характеристики научно-познавательной деятельности, дисциплина, исследующая структуру научного знания, средства и методы научного познания, способы обоснования и развития знания. Философия науки становится условием и исходным пунктом нового процесса, приобретает нормативные свойства и функционирует как методология познания.

Методология науки управления – научная дисциплина, обобщающая знания о методах науки управления.

Методы – это средства труда науки, поэтому овладение ими – важнейшая задача профессионального исследователя или специалиста.

Дилетант отличается от специалиста, как сказал Гельмгольц о Роберте Майере, только тем, что ему не хватает надежности рабочего метода, и поэтому он большей частью не в состоянии проверить значение внезапно возникшей догадки, оценить ее и провести в жизнь. Поэтому для современной цивилизации так важна **методология** – научная дисциплина, обобщающая знания о методах.

Каждая научная дисциплина отличается собственной методологией исследования. В то же время методы опираются на общий философский фундамент.

Для магистрантов, как начинающих исследователей, весьма важно не только хорошо знать основные положения, характеризующие научную работу, но и иметь хотя бы общее представление о методологии и методике научного творчества. Как показывает современная учебная практика учреждений высшего образования, у мо-

лодых исследователей на первых шагах к овладению навыками научной работы больше всего возникает вопросов именно этого характера.

Молодым исследователям, будущим управленцам, находящимся в поиске своего профессионального призвания и приступающим к освоению новых знаний, хотелось бы напомнить мудрые мысли Макса Вебера, которые чрезвычайно актуальны для профессионального становления личности в инновационную эпоху: для человека не имеет никакой цены то, что он не может делать со страстью. Страсть является предварительным условием самого главного – вдохновения. Но внезапная догадка не заменяет труда. Идея, открытие подготавливается только на основе упорного труда.

Можно быть превосходным работником и ни разу не сделать собственного важного **открытия**. Однако было бы заблуждением полагать, что только в науке дело обстоит подобным образом и что, например, в конторе все происходит иначе, чем в лаборатории. Коммерсанту или крупному промышленнику без «коммерческой фантазии», то есть без выдумки – гениальной выдумки, – лучше было бы оставаться приказчиком или техническим чиновником; он никогда не создаст организационных нововведений. Вдохновение отнюдь не играет в науке, как это представляет себе ученое чванство, большей роли, чем в практической жизни, где действует современный предприниматель.

Одной из функций философии, которая сродни фундаментальной науке, является ее способность «критически относиться к любым мировоззренческим идеям... и за счет теоретического движения создавать рациональные эскизы возможных будущих оснований культуры, а значит, и возможных будущих миров человеческой жизнедеятельности»<sup>6</sup>. Другими словами, одна из существенных функций философии состоит в том, что она способна моделировать возможные миры. В этом смысле философия управления должна исходить из учета тенденций развития современного мира, усложнения общества, изменения взаимоотношений человека и социума, чтобы можно было создать теорию управления, адекватную происходящим трансформациям человечества. Значимость философии управления для теории управления можно выразить тезисом, согласно которому *необходимо мыслить глобально, чтобы эффективно действовать локально*.

Анализ мировой литературы, посвященной актуальным проблемам теории и практики управления самими различными системами, показывает неудовлетвори-

---

<sup>6</sup> Степин, В. С. Философия на рубеже веков // Вестник Российской академии наук. 1997. Т. 67. № 5. С. 389.

тельное состояние науки об управлении. Сегодня необходимо признать, что высокоэффективная точная наука об управлении в современный период является наиболее актуальной и наиболее важной из всех наук. Это обусловлено не только технической революцией, но и экологическим и общественным мировым кризисом, выходы из которого лежат в новых структурах и методах управления. Между тем, несмотря на большой мировой контингент ученых, огромное число публикаций, новых эффективных концепций управления, крупных открытий в теории управления в последние два десятилетия почти не отмечалось. Практический прогресс сводится главным образом к компьютеризации, автоматизации на основе уже известных классических принципов, т. е. происходит распространение скорее вширь, чем вглубь. Наука об управлении не получила необходимого развития, она отстает от потребностей практики»<sup>7</sup>. Только в последние годы стали появляться новые фундаментальные направления в теории и методологии управления – физическая теория управления, синергетический подход к теории управления, оптимизация систем с прогнозируемой моделью, теория нечетких и нейросетевых систем управления и др. Именно от этих новых направлений в теории и технике управления ждут важных практических приложений.

Изложенное выше свидетельствует в пользу того, что для успешного построения теории управления, адекватной развитию социума и изменению сущности человека, необходимо очертить философские и методологические основы управления сложными системами общества и личности. Все мы уже привыкли к учебникам по общему менеджменту, философии, психологии и других. Мы начали поиск решения «проблемы реструктуризации подходов к управлению» комплексно, включив в курс различные философские, методологические, психологические, математические и иные аспекты управления.

Таким образом, перед Вами разделы различных дисциплин, пропущенные через экран науки управления, с некоторой модификацией самой модели управления.

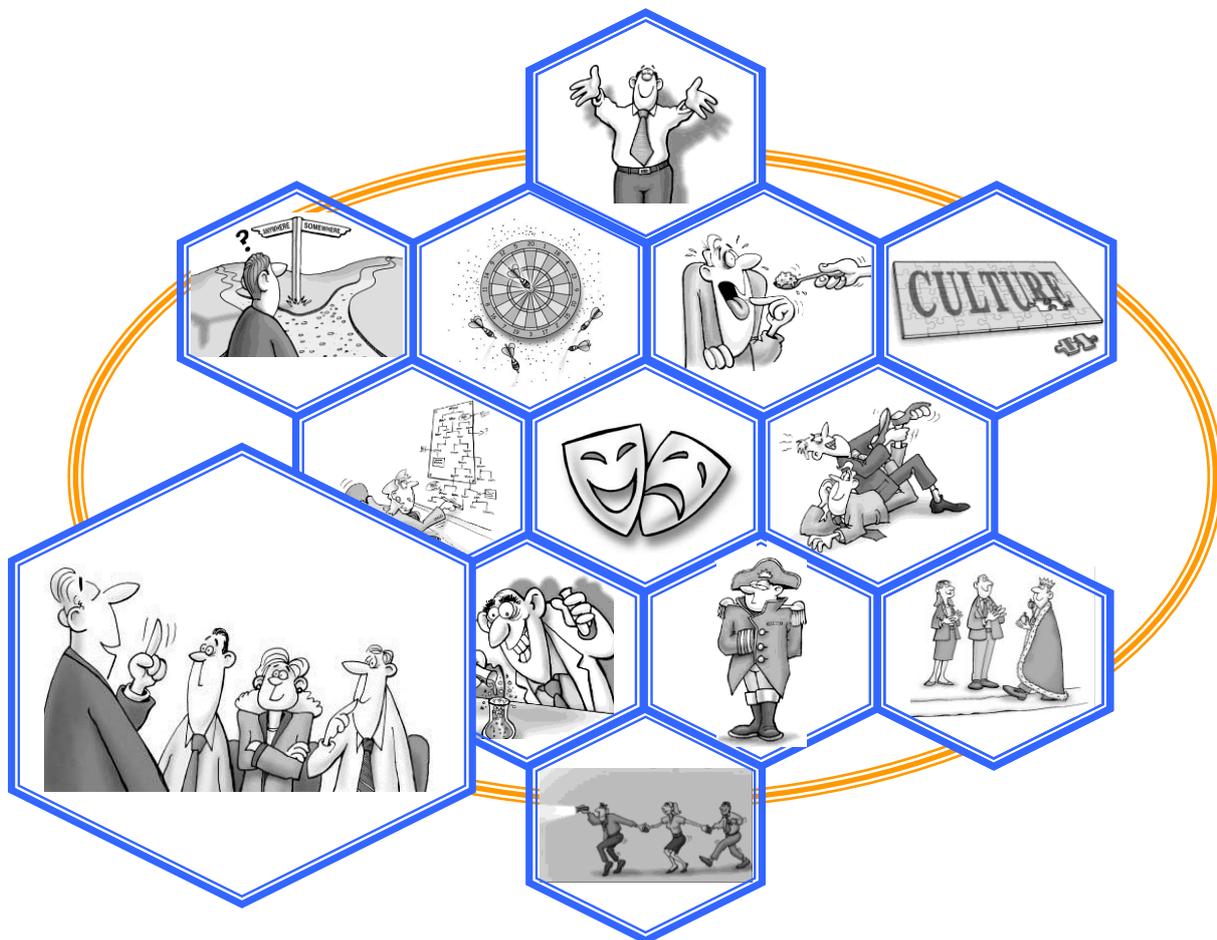
---

<sup>7</sup> Современная прикладная теория управления / под ред. А. А. Колесникова. М.: Таганрог. 2000. Часть 1. С. 3.

# НАУКА УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОДОЛОГИЯ И ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Лекция 1. НАЗНАЧЕНИЕ ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНИЯ КАК НОВОГО НАУЧНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- Философия как инструмент познания и преобразования управления • Философия управления как научное направление • Комплекс задач философии управления •
  - Предпосылки для развития философии управления •



Философия как одна из форм общественного сознания является важнейшим инструментом познания и преобразования управления. Она позволяет увидеть его место и роль в системе сложных регуляторов организации жизнедеятельности людей, выстроить стабильно функционирующую систему управления, способную адаптироваться к изменениям внешней среды, не теряя при этом национальных ориентиров развития многонационального государства.

Философия дает возможность понять управление как систему, являющуюся составной частью механизма упорядочения процессов жизнедеятельности общества. Развитие общества осуществляется на основе системы базовых ценностей, опирающихся на философию мироздания и организацию жизнедеятельности народа. Управление и его философия, являясь частью целого, могут эффективно функционировать лишь в рамках общей философии мироздания и организации жизнедеятельности народа.

Искусство управления существует ровно столько, сколько существует человечество. Не научись человек управлять собой и своей средой обитания, он не сумел бы выжить, и у него не было бы будущего. Теория управления, естественно, появилась намного позднее, но формировалась она также в недрах философии, была частью этой науки. Учение о превращениях государственных устройств и способах управления, изложенное Платоном в «Законах» и «Государстве», а Аристотелем в «Политике», положило начало теории государственного управления. Первая научная теория принятия решения, преобразившая современную теорию управленческого решения, была обоснована Аристотелем в «Никомаховой этике».

С дроблением философии, отпочкованием от нее разных наук в их недрах формировались свои представления о средствах управления действительностью. Дробилась на разные науки и сама теория управления.

Понятия «философия управления», «философское осмысление управления» мы изредка встречаем как в работах основателей теории государственного управления, так и в работах основателей менеджмента и кибернетики. Однако эти понятия в разных контекстах или стилистически уточняют ту или иную мысль, или придают конкретной идее обобщенно значимый смысл.

Философия управления как научное направление имеет все необходимые признаки самостоятельности:

– *ведущую идею*: осмысление и переосмысление опыта человечества в области управления цивилизациями;

– *устойчивую систему знаний*, интегрированных из разных научных дисциплин; *самостоятельную методологическую базу*, т. е. систему законов, принципов, функций и приемов познания;

– *устойчивую систему научных понятий*; *перспективные направления исследований*, *актуальные группы проблем*, прежде всего касающихся взаимосвязей между управлением государственными устройствами и управлением различными системами, входящими в эти устройства;

– *самоорганизацию и саморегуляцию входящих в направление научных знаний*;

– *устойчивые межпредметные связи* с общей философией, экономикой, психологией, педагогикой, биологией, математикой, различными науками управления;

– *группу ученых* в разных странах, готовых работать в этой области.

Выполняя свои специфические функции, философия управления участвует в решении **комплекса задач**:

– осмыслить общечеловеческий вклад разных наук управления в раскрытие сущности человеческого бытия, в познание природы управления различными обществами;

– соединить идеи разных наук управления, представить управленческий мир как единый;

– определить преемственность между общей философией и мировой теорией управления;

– описать философскую сущность демократического способа управления и возможности его применения в различных обществах.

Таким образом, выполняя важные интегративные функции, философия управления способна не только сгенерировать важнейшие идеи разных наук управления, но и концептуально построить новые теории, воссоздать многогранный мир управления, на новой основе описать эволюцию раскрытия законов управления, прогностически предвидеть, предсказать наиболее важные этапы и направления поисков развития современной теории управления.

Как видим, в этих задачах уже просматриваются четкие различия между философией и теорией управления. Философия управления опускает то, что принадлежит случайности, частным проявлениям какой-то закономерности, эмпирическим описаниям многочисленных управленческих технологий. Она воспринимает лишь то, что составляет вклад теории в раскрытие важных особенностей жизнедеятельности человека.

Таким образом, философия управления – это наука о природе законов и закономерностей управления, о роли и месте величайших идей мировой теории управления в раскрытии сущности человеческого бытия.

Философия управления опирается на глубинные связи между духовным основанием существования народа и способами его хозяйствования и управления. Она позволяет увидеть хозяйственную жизнь человека в целостности, неповторимой индивидуальности и использовать эти знания в управлении на практике. С помощью теории, базирующейся на национальной философии, система обретает гибкость, не выходящую за параметры национальных ценностей и интересов государства. Ее изменения согласуются с задачами и обстоятельствами внешней и внутренней среды, оставаясь в рамках государственных интересов.

Разных философов и ученых-естествоиспытателей в разное время посещала одна и та же мысль о том, что во Вселенной все взаимосвязано и макромир подобен микромиру. Управление на макроуровне непосредственно влияет на управление на микроуровне и в такой же степени испытывает обратное влияние. Система управления на государственном уровне дробится на множество управленческих частиц, которые сами по себе могут быть самостоятельными системами, но при этом связанными с более крупными системами управления, в которые они входят. Они зеркально не повторяют государственное управление, но тем не менее опосредованно зависят от него.

В связи с этим структуру философии управления можно представить в виде многомерного «шара», тяготеющего к центральному «ядру» – от общего к частному, от множественного к единичному, от космического пространства к человеку: закономерности космического и биологического управления – кибернетические закономерности управления – закономерности управления государственными устройствами – закономерности управления коллективами людей – человек как субъект управленческой деятельности.

В настоящее время имеется целый ряд объективных предпосылок для развития философии управления.

***1. Управленческие знания перестали быть узкопрофессиональными знаниями, они все в большей степени объясняют сущность жизнедеятельности и поведения человека.***

Во многих цивилизованных странах науки управления стали частью общей культуры человека. Они проникли во все ступени образования – школьную, вузовскую и послевузовскую (менеджмент, маркетинг, государственное управление, психология управления). Считается очевидным, что каждый человек в обществе должен знать законы и закономерности управления, уметь управлять собой, своей семьей, своей средой, быть способным организовать фирму, сформировать коллектив, освоить основы управления государством.

В конце XX столетия мы наблюдаем новую тенденцию в развитии наук управления: не от философии к частной науке, а от частной науки к философии. Это означает, что законы и закономерности управления не только стали раскрывать сущность специфических процессов управления, но и поднялись до философского осмысления некоторых сторон взаимодействия человека и общества, человека и неживой природы, человека и космического пространства. Это также означает, что науки управления стали одним из важнейших факторов общечеловеческой культуры и вошли в состав важнейших ценностных ориентаций человека.

Таких ценностных ориентаций у современного менеджера неизмеримо больше, чем было несколько десятилетий назад. Важнейшие из них: теоретические – это постоянное стремление к истине, к глубоким знаниям, выработке у себя рационального мышления; экономические – это практичность, полезность, воспитание у себя уважения к своему и чужому богатству; политические – это честное стремление к власти, к признанию и расширению возможностей своей деятельности, это уважительное отношение к различным политическим взглядам; социальные – это приверженность к нормальным человеческим отношениям и привязанностям, воспитание в себе справедливости в разрешении конфликтных ситуаций; эстетические – это способность почувствовать и оценить красоту и художественную гармонию в любой деятельности; наконец, этические – это согласие с самим собой и близкими, воспитание в себе уважения к любой религии, готовность освоить нравственный опыт человечества.

***2. Только науки управления суммарно способны сегодня ответить на ряд фундаментальных вопросов, имеющих общечеловеческий смысл, на которые другие науки ответить не могут.***

Что первично – субъект управления, носитель власти, или объект управления, источник власти? Что в природе и обществе управляемо, а что нет? Возможно ли

управлять в условиях неопределенности и непредсказуемости? Если да, то как управлять неизвестными факторами? Какой способ управления эффективнее – олигархический или демократический, управление сверху, управление снизу или комбинированное управление? Наконец, что такое управление в настоящее время?

***3. Знания в области управления достигли уже такой степени глубины, что они выдвинули целый ряд общечеловеческих постулатов и истин, вытекающих из важнейших закономерностей управления.***

Вот некоторые из них.

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятны, то люди не только примут на себя ответственность, но и будут постоянно стремиться к ней.

2. Приобщение к «ценностям» организации – это функция вознаграждения. Если эта функция успешно применяется, то люди по собственной инициативе будут активно использовать самоуправление и самоконтроль.

3. В любой организации творческий потенциал каждого работника используется лишь частично. Приобщение человека к соуправлению организацией позволяет ему раскрыться в двух своих ипостасях – как носителя основной профессии и как потенциального лидера, организатора деятельности людей.

4. В современном управлении два равноценных вектора – нацеленность на дело и нацеленность на человека. Обращаясь к делу, следует одновременно обратиться и к человеку, изучить его, раскрыть его возможности, найти его место в группе и в целой организации.

***4. Многие управленческие идеи, относящиеся к разным областям знаний и разным наукам, имеют на самом деле взаимосвязи и взаимозависимости, что позволяет сгруппировать их в «единое управленческое поле», по законам которого осуществляется управление в человеческом обществе.***

В это «управленческое поле» могут войти свыше 50 величайших идей мировой теории управления, объясняющих сущность управленческих воздействий человека и его целенаправленное поведение с новой, ранее считавшейся малозначительной позиции. В таком «управленческом поле» каждый закон или закономерность управления, касаются ли они всей земли, отдельного государства или индивидуальности, системы «человек – человек» или системы «человек – машина», займут свое неповторимое место, достаточно автономное и самостоятельное, но в то же время связанное с другими законами и закономерностями.

Закономерности управления, открытые до и в начале нашей эры:

- открытие механизма эффективности управленческого действия (Заратустра, Христос);
- описание принципа середины в управлении («пустого ведра») (Конфуций);
- обоснование ценностных ориентаций лидера (Шакья-Муни Будда);
- выявление основных признаков государственных устройств и средств управления ими (Платон);
- открытие механизма перерождения государственных устройств (Аристотель);
- обоснование олигархического и демократического способов управления (Аристотель);
- заложение основ теории принятия управленческих решений (Аристотель);
- обоснование «говорящего закона» для руководителя (Цицерон);
- открытие нормы управляемости и механизма построения линейной структуры управления (Моисей);
- обоснование принципов власти и сложных методов управления (Н. Макиавелли).

Закономерности космического и биологического управления:

- открытие механизма управления биосферой (В. Вернадский);
- описание космической природы управленческого действия (П. Флоренский);
- описание космических целей управления (Н. Федоров);
- обоснование человека управляющего как трансформатора мировой энергии (К. Циолковский);
- открытие закона гелиотираксии (А. Чижевский).

Кибернетические законы управления:

- информационности управления (Н. Винер);
- взаимодействия прямой и обратной связей (Н. Винер, К. Шеннон);
- соответствия количества информации количеству выборов (К. Шеннон);
- внешнего дополнения (С. Вир);
- необходимого разнообразия (Р. Эшби);
- обмена информацией (Д. Майнер);
- идентификации альтернатив (М. Стейн).

Закономерности, открытые основателями научной и классической школ менеджмента, а также теории современного социального управления:

- открытие метода деления труда по функциям (Ф. Тейлор);

- обоснование новой сложной профессии – менеджер (Ф. Тейлор);
- открытие функционального поля процесса управления (А. Файоль);
- обоснование линейно-функциональной структуры управления (А. Файоль);
- обоснование универсальных принципов управления для любой организации (А. Файоль);
- описание бюрократии как идеальной системы управления (М. Вебер);
- открытие методов бюрократического управления (М. Вебер);
- описание принципа демократического централизма (В. Ленин);
- открытие методов радикальной деструкции в управлении (И. Сталин);
- описание механизма бюрократического и революционного централизмов в управлении (Н. Бердяев).

#### Закономерности самоуправления:

- эманация авторитета; доминирующие приоритеты; подвижное распределение ответственности;
- соуправление;
- самостоятельность самоуправления;
- действенность распоряжения;
- избирательное руководство; равновесие между управлением и самоуправлением (А. Де Токвиль, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ч. Барнард, Р. Ликерт, Г. Саймон, К. Левин).

Поведенческие теории менеджмента (Д. Карнеги, Д. Маслоу, Д. Фени, Р. Блейк, Р. Тагири, С. Паркинсон, П. Друккер, А. Блох, П. Мали, Э. Деминг, П. Лоренс, Л. Питер, Л. Трейлер, У. Ньюмен, О. Урис).

Законы и закономерности управления в «едином управленческом поле» как бы тяготеют к трем основным «силовым линиям», соответствующим трем мировым информационным кризисам, которые привели к рождению всех современных наук управления. Первый из этих кризисов разразился на рубеже XIX и XX столетий и фактически сопровождался революционными изменениями во всех сферах жизнедеятельности человека.

В области социальной набирали силу новые философские и психологические учения, под влиянием которых мир готовился к трагическому разлому и к Первой мировой войне. В области экономики перестраивалась вся структура производства, образовались крупные монополистические объединения и синдикаты; экономические

связи становились межконтинентальными. В фундаментальных науках ниспровергались веками казавшиеся незыблемыми классические построения и идеи. С открытием психоанализа Фрейда пересматривались многие позиции и в психологии. Естественно, что и в теории управления происходили не менее революционные изменения.

Первый мировой информационный кризис управления, когда информационные знания оказались или устаревшими, или их было просто недостаточно, привел к появлению научной и классической школ менеджмента, многих отраслевых теорий управления, теории советского социального управления. Философское кредо этих наук заключалось уже в том, что часть механически не повторяет целое государственное устройство. У части есть свои специфические законы и закономерности управления, связанные с экономической и социальной природой продукта деятельности. При этом было обнаружено, что не только целое влияет на составную часть, но и часть влияет на целое, на государственное устройство и способ управления им.

Второй мировой информационный кризис управления, разразившийся накануне Второй мировой войны, привел к новому переосмыслению многих представлений об управлении и к рождению кибернетики, теории информации, теории космического и биологического управления, а также теории управления сложными системами. Согласно новым наукам и новым теориям, у космического пространства, у природы имелись свои естественные законы и закономерности управления, единые как для живой, так и для неживой природы. Человек, как продукт природы, изначально являлся носителем этих естественных законов. Земля, все живое и неживое на ней, социальные и государственные структуры, порожденные человеком, существуют и функционируют по этим законам, и человек игнорировать их не может.

Наконец, третий мировой информационный кризис управления разразился уже после Второй мировой войны и был связан с недостаточно изученными возможностями самого человека во многих областях управленческой деятельности. Этот процесс вызвал к жизни чрезвычайно популярные сегодня поведенческие теории современного менеджмента, привел к широкому развитию психологии и социологии управления. Согласно новым теориям, человек – это микрокосмос управленческой деятельности. Его возможности безграничны как в отношении управления социально-государственными структурами, так и в отношении управления космическим пространством. И основные источники эффективности управления нужно прежде всего искать в связке «человек – человек».

**5. В целом ряде стран в последней трети XX века произошло «экономическое чудо», которое многие объясняют прежде всего чрезвычайно эффективным использованием достижений мировой теории управления.**

Накануне XXI века науки управления накопили такие фундаментальные знания, которые составляют золотой фонд мировой науки.

Вот некоторые из них:

- государственные устройства и способы управления ими;
- сущность и закономерности демократического способа управления;
- сущность и закономерности олигархического способа управления;
- законы и принципы самоуправления;
- кибернетические законы управления;
- современные демократические системы управления и их технологии;
- поведенческие теории управления;
- теории управления бизнесом.

Опыт наиболее развитых стран (США, Япония, Германия, Великобритания, Швеция, Италия) показывает, что произошли существенные изменения в управленческих ориентациях. Управленческие идеи выявили могучий экономический эффект. За каждой удачно внедренной новой идеей в управлении скрыта многомиллионная прибыль. В первую очередь это касается новых представлений о результатах деятельности, контроле, целевых и поддерживающих ролях руководителя. Ведущий девиз современного управления: стратегия определяет любую структуру, идет ли речь о целом государстве или всего лишь об отдельной организации, и эффективное управление – это, прежде всего, приобщение людей к «ценностям» этого государства или этой организации.

**6. Попытка некоторых наук управления вместить в себя весь комплекс знаний об управленческой деятельности человека потерпела неудачу.**

Теория управления развивалась как прагматическая, прикладная теория. Поэтому она и раздробилась на множество прикладных наук. Теория государственного управления и теория управления экономикой развивались сами по себе. Каждая научная отрасль стремилась сформировать свои представления о средствах управления.

В 30–50-е годы у науки управления появилась реальная возможность науке управления стать цельной и планетарной, с едиными законами. Такая надежда по-

явилась с обоснованием системного подхода и появлением кибернетики как новой и самостоятельной науки управления.

И главное, кибернетика провозгласила, что с точки зрения законов управления неважно, чем вы управляете – живым организмом или машиной. Данные законы и в том, и в другом случае действуют одни и те же. И действительно, кибернетический этап был настоящим прорывом в будущее в развитии науки управления. Он был ознаменован существенным преобразованием ее языка. Он дал возможность впервые выразить основные особенности сложных систем управления в терминах теории информации и управления. Чтобы проверить действенность новых идей, абстрактные кибернетические структуры смело прилагали к исходным объектам частных наук таким образом, чтобы обнаружить общность и отличия информационно-управленческих структур. Оказалось, что описывающие эти объекты кибернетические идеи в одинаковой степени были справедливы для широкого круга явлений. К их числу стали относить такие кибернетические закономерности, как информативность любого процесса управления, равновесие прямой и обратной связей, целеполагание, а также принципы кодирования и механизма обработки информации.

В 50–60-е годы многие считали поэтому, что существует только один тип управления – кибернетический, продолжая механически переносить его идеи во все области научного знания. Но очень скоро появились и скептики. Они утверждали, что эти идеи прикладываются к гораздо более широкому кругу явлений, чем тот, который охвачен в действительности. Неподготовленное расширение сферы применения кибернетических понятий и законов привело к известному их переосмыслению в рамках биологии, экономики, социологии, педагогики, математики и других наук. Так, вслед за бумом вокруг кибернетики управленцы стали впадать из одной крайности в другую. Не успели раздробленные науки управления объединиться под знаменем кибернетических законов, как снова распались на множество отраслевых площадок под воздействием мнения, что кибернетический тип управления – это только один из возможных. Между тем, как показало время, кибернетика была здесь ни при чем. Н. Винер и его последователи К. Шеннон, С. Бир, У. Эшби действительно открыли объективные законы управления, имеющие непреходящую ценность. Однако процессы управления оказались диалектически гораздо более сложным явлением, чем предполагали сами кибернетики и те, кто механически старался применить их идеи в разных областях жизни.

Не менее поучительна судьба и другой науки управления, такой как менеджмент. Западные школы управления непосредственно, а не через представителей советского социального управления обрушили на нас свои идеи. Когда в конце прошлого столетия Фредерик Тейлор и его последователи в США и других странах провозгласили появление новой профессии на земле – менеджер, даже они не предполагали, что речь идет не просто о новой профессии, а, по всей видимости, об одной из самых сложных профессий на земле. Отныне человек мог освоить новую профессию и стать менеджером, необязательно становясь руководителем. Но если он становился руководителем, он обязан был стать менеджером, т. е. профессионально осваивать законы и закономерности управления и не менее профессионально применять их на деле. Менеджером мог стать любой человек, представляющий все разнообразие спектра социальной жизни, прежде всего производство и экономику: сапожник, фермер, рабочий, учитель, юрист, банкир, строитель, инженер.

Американец Фредерик Тейлор начинал с того, что пытался обосновать научные закономерности управления промышленным предприятием. Француз Анри Файоль, внимательно изучив «систему Тейлора», распространил его открытие на более широкую социальную сферу. Теоретики такого направления менеджмента, которое получило название «гуманистический вызов», уже пытались мыслить категориями управления во всем многообразии экономической и социальной жизни общества.

Иначе говоря, менеджмент становился специфическим видом управленческой деятельности, вращающимся вокруг людей с целью сделать их способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости. Эта всеядность и неопределенность границ менеджмента привела к тому, что в настоящее время он стал восприниматься не отдельной наукой, а совокупностью знаний из многих наук, неким собранием стратегий, философий, принципов, методов, средств и форм управления людьми, и не только в условиях производства. В результате менеджмент как определенная область управленческих знаний не имеет до сих пор четкого представления об истоках своего существования. Перечень этих истоков в разных странах достаточно широк и по месту и по времени – от США конца XIX века, Франции начала XX века, Германии начала XX века, Великобритании 40-х годов XX века до глубокой древности, если речь идет о странах Востока и Греции.

***7. Структура подготовки менеджеров за последние годы принципиально изменилась. Требования к профессиональному управленцу неизмеримо***

***возросли. Сегодняшний менеджер – это, прежде всего, своеобразное, специфическое мировоззрение, базирующееся на фундаментальных идеях.***

Раньше перед управленцем ставилась задача овладеть целым рядом организационных идей и технологий, чтобы успешно осуществлять свои функциональные обязанности.

Сегодня мы наблюдаем процесс непрерывного формирования управленческого образования, свойственный многим цивилизованным странам. При всем многообразии в нем все-таки просматриваются три основные ступени.

Первая ступень (школьная) – первоначальное преподнесение управленческих знаний в школах, гимназиях, училищах, колледжах. Ее цель – осветить величайшие идеи мировой теории управления, ее основные законы и закономерности, подготовить учащихся к элементарной организаторской деятельности в условиях рыночных отношений. На этой ступени основной упор делается на такие дисциплины, как теория государственного управления (public administration), менеджмент, маркетинг.

Вторая ступень (вузовская) – формирование управленца среднего звена, потенциального лидера и организатора деятельности коллектива. В процессе обучения, кроме вышеназванных предметов, привлекаются и новые дисциплины: социология управления, психология управления, кибернетика, теория информации, отраслевые теории и методики управления. В результате можно получить степень бакалавра, а после обучения по магистерским программам и степень магистра: магистра делового администрирования (Master of Business Administration, Эм Би Эй), магистра науки управления (Master of Management Science, Эм Би Эс), магистра международного менеджмента (Master of International Management, Эм Ай Эм) и т. д.

Третья ступень (послевузовская) – формирование профессионального управленца высшего звена, способного создать свой авторский коллектив и построить эффективную систему управления им. Она предусматривает обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением ученой степени доктора философии (Ph. D.), как это мы наблюдаем в США.

В процессе становления непрерывного управленческого образования подверглось переосмыслению привычное представление о методологии подготовки управленца. Под методологией мы понимаем совокупность познавательных средств, методов и приемов, используемых в научной деятельности. Переосмыслены были прежде всего три основные составляющие такой методологии: философская, междисципли-

нарная и частные науки. Основанием философской методологии является не диалектический и исторический материализм, а комплекс идей материалистического и идеалистического толка, составляющих сложную гамму представлений о сущности современного бытия.

В структуру подготовки профессионального управленца уже закладываются многомерные основы – социальные, правовые, экономические, психологические, педагогические, общекультурные и информационно-технологические. В результате мы имеем не просто хорошо подготовленного руководителя, но руководителя международного уровня и стандарта, не только практика-управленца, но в такой же степени организатора-исследователя, овладевшего особым рода управленческим мышлением, которое позволяет уверенно принимать решения в самых сложных ситуациях. Современный управленец приучается к мысли, что идеи современных наук управления представляют собой большую производительную силу, что их умелое применение способно раскрыть неизрасходованные возможности как целого коллектива, так и отдельной личности, входящей в этот коллектив. Для этого управленец, прежде всего, должен хорошо освоить современные демократические системы управления.

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ**

**Философия как одна из форм общественного сознания • Философия управления • Предпосылки для развития • Управленческое образование**

**Вопросы**

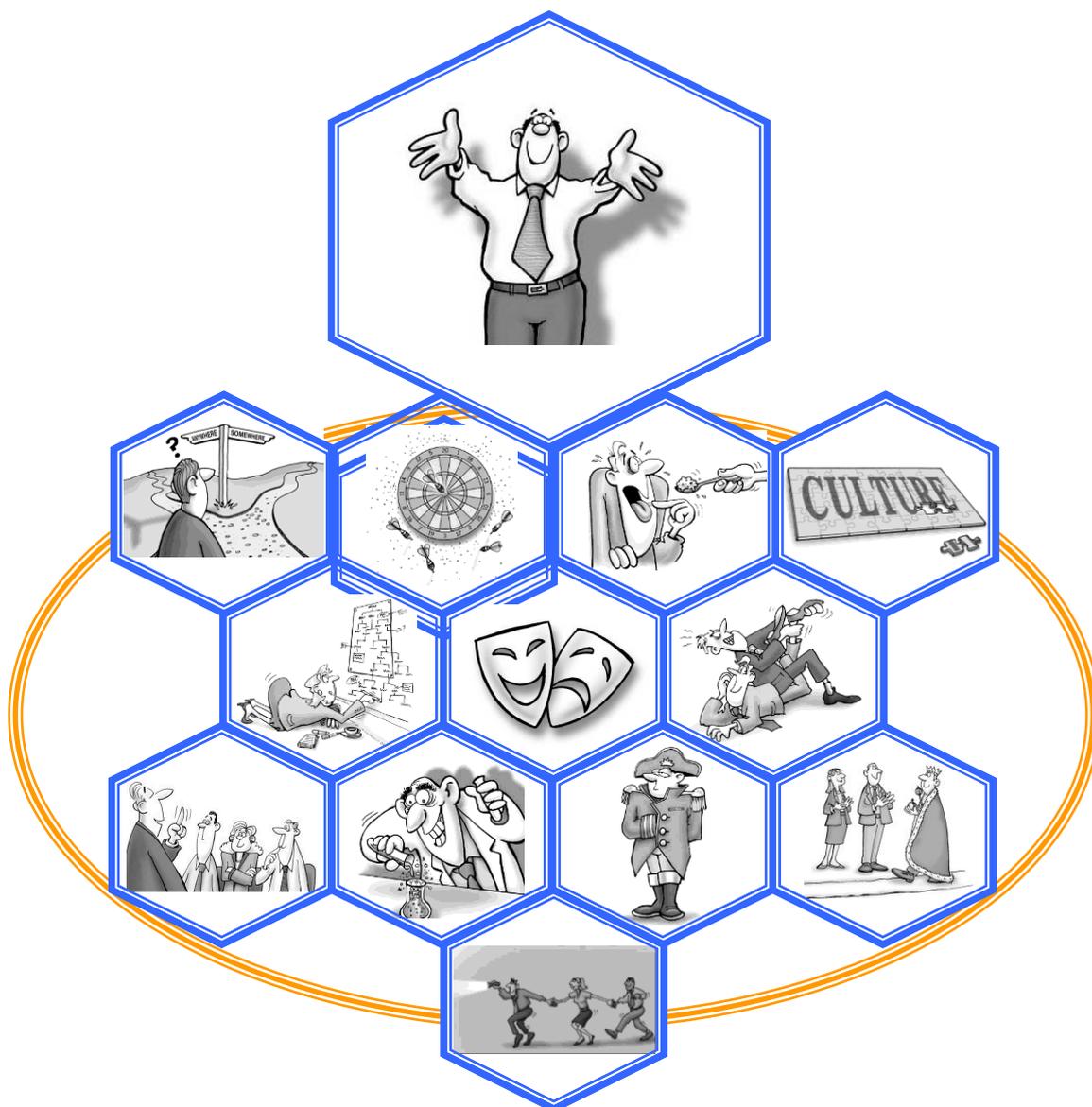
1. Для чего необходимо знать философию управления?
2. Предпосылки развития философии управления.
3. Признаки философии управления.
4. Основной комплекс задач, в решении которых принимает участие философия управления.

**ЛИТЕРАТУРА**

Философские и исторические основания государственного управления / В. И. Чуешов [и др.]; под ред. С. Н. Князева. – Минск: Академия управ. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 461 с.

# Лекция 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Управление как феномен • Объект, предмет и задачи управления •
- Модели и принципы управления • Содержание управленческого труда •
- Социальная значимость управления •



**Менеджмент**, сущ. 1) процесс управления; 2) люди, управляющие организацией; 3) (медицина и психиатрия) лечение или врачебное наблюдение заболеваний и расстройств, либо уход за пациентами, страдающими от них; 4) арх. мошенничество, обман.

[Concise Oxford Dictionary]

Таким образом, **менеджмент** (*management*) – это:

- **процесс** управляющего взаимодействия, отношения управления;
- **люди**, управляющие организацией; управленческие должности;
- **наука управления**, область знания, опыт управления людьми и организациями;
- **искусство** управления, совокупность личностных качеств и компетенций.

Можно выделить следующие **объекты управления** (рис. 2.1):

А) люди, группы людей, организации; Б) предметы и механизмы; В) информация;  
Г) деньги; Д) коммуникации; Е) полуавтономные системы (напр., компьютеры).



Рис. 2.1. Объекты управления

Кроме того, в качестве объекта управления можно рассматривать самого «человека управляющего» – управление собственным поведением, состоянием (например, стрессом), временем и т. п.

Отсюда **менеджер** – человек, управляющий подобными объектами и, прежде всего, другими людьми, организациями, недвижимостью и др.

**В системе научных знаний** менеджмент тесно связан с *философией, психологией, экономикой, социологией, социальной психологией, историей, правом и стратегией* (военной наукой).

Как **практическая наука** менеджмент нацелен на *поиск эффективных способов и моделей управления* социотехническими системами.

На **теоретическом уровне общий менеджмент** изучает общие, даже универсальные, принципы, применимые к большинству ситуаций, возникающих в результате взаимодействия человека с организацией и организационной средой (внутренней и внешней). Иногда в общем менеджменте отражается совокупность ключевых теорий и концепций (например, Kaizen, Just-in-Time, Total Quality Management, Project Management, Kanban, Empowerment и т. д.).

На функционально-прикладном уровне существует множество различных дисциплин: управление персоналом (Human Resources Management), организационное поведение (Organizational Behavior), маркетинг (Marketing), связи с общественностью (Public Relations), менеджмент информационных технологий (Information Technologies Management), финансовый менеджмент (Financial Management), управление временем (Time-management), самоменеджмент (Self-management), международный менеджмент (International Management), логистика (Logistics) и управление ресурсами (Resource Management). Кроме того, в разрезе временной отнесенности различают операционный менеджмент (Operational Management), стратегический менеджмент (Strategic Management), антикризисный менеджмент (Crisis Management) и менеджмент изменений (Change Management).

Следует отметить, что, поскольку ключевым элементом рассматриваемых систем управления являются **люди**, для менеджмента (как процесса) характерна высокая степень неопределенности. **В МЕНЕДЖМЕНТЕ НЕТ И НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ЖЕСТКО ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПРАВИЛ И АЛГОРИТМОВ** – каждое решение, каждый шаг управленца определяется особенностями его личности и контекстом каждой конкретной ситуации. Это роднит менеджмент с **искусством**.

Тем не менее, представляется возможным выделить наиболее общие закономерности в менеджменте и на их основе построить описательные (дескриптивные) и нормативные (прескриптивные) **модели процесса**.

Первая универсальная системная модель управления была предложена **Норбертом Винером** (*Norbert Wiener*) в 1948 г. Его «**кибернетический контур**» (подробнее см.: [3, 16, 17]) включает в себя управляющий блок, управляемый блок, управляющую связь и обратную связь (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Кибернетическая модель управления

Кроме того, следует отметить обязательное наличие шести факторов:

- цели (или целей) управления (ц);
- потенциальной возможности ее достижения;
- модели объекта в распоряжении субъекта (м);
- действенности управляющей связи;
- реакции объекта;
- обратной связи (информирующей об изменении состояния объекта).

По аналогии с неуправленческими видами деятельности предпринимались попытки выделить в процессе менеджмента определенные функции – концептуальные элементы в содержании работы руководителя. Результатом явилась **функциональная модель управления** (подробнее см.: [10, 11]), перекликающаяся с определенными **Анри Файолем** в 1916 г. административными операциями (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль). Данная модель представляет процесс управления в виде замкнутого цикла: **планирование – организация – мотивация (лидерство) – контроль** (рис. 2.3).

## Функции менеджмента

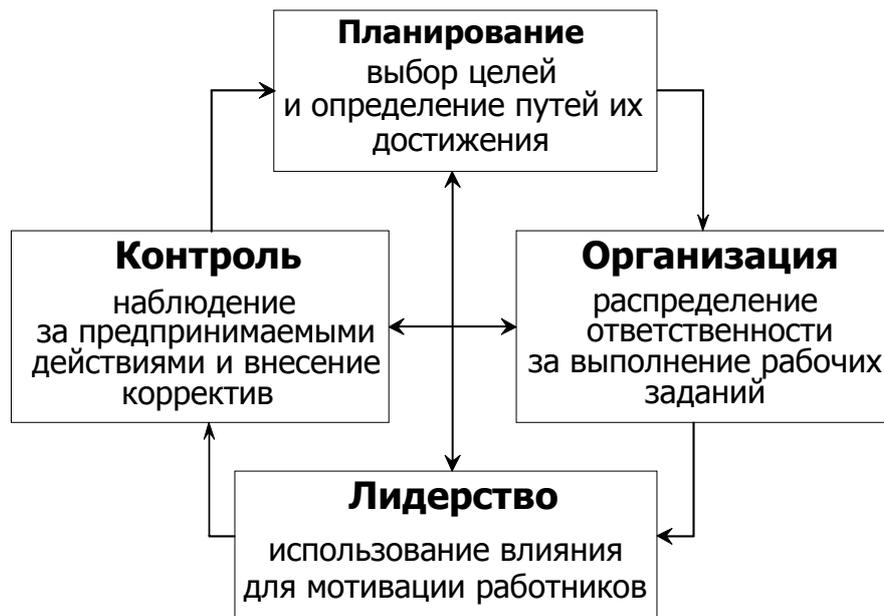


Рис. 2.3. Функциональная модель управления

Безусловно, функциональная модель представляет собой скорее абстракцию; как показали исследования **Генри Минцберга**, работа менеджера в значительной мере неструктурирована, дискретна и спонтанна. Минцберг выявил четыре общепринятых заблуждения (мифа) относительно содержания управленческого труда (подробнее см.: [9, 15]).

**Миф № 1.** Работа менеджера состоит в систематическом и сознательном планировании. Примеров такой позиции множество. Но ни один из исследователей не приводит достаточных свидетельств в ее пользу.

**Факты.** Целый ряд исследований показывает, что менеджерам приходится работать в чрезвычайно высоком темпе. Основные черты процесса управленческого труда – это краткость, разнообразие и непрерывность. Менеджеры ориентированы, прежде всего, на действие, а рефлексия остается на потом. Ниже рассмотрим эти свидетельства подробнее.

**Миф № 2.** У хорошего менеджера нет никаких текущих обязанностей. Говорят, что менеджеры все время заняты разработкой грандиозных планов и распоряжениями, а все текущую работу поручают другим – не дело менеджера заниматься мелочами. Если воспользоваться распространенным сравнением, то можно сказать, что хороший менеджер, как и хороший дирижер, все отшлифовывает заранее, а затем

сидит и наслаждается результатами своего труда, лишь реагируя на те или иные непредвиденные обстоятельства.

**Факты.** Менеджер действительно несет ответственность за принятие решений в непредвиденных обстоятельствах, но, помимо этого, он имеет массу текущих обязанностей, включая исполнение разного рода ритуалов и участие в церемониях, переговорах, обработку информации, связывающей организацию с окружающим миром. Ниже рассмотрим подробнее некоторые свидетельства из более ранних исследований.

**Миф № 3.** Для старших менеджеров требуется уже обработанная информация. С такой задачей лучше всего справляются формальные информационные подразделения. Согласно такому взгляду, менеджер должен находиться на самой вершине иерархической системы информации. Такой менеджер «по переписке» вообще должен всю важную информацию получать от гигантских, всезнающих управленческих информационных систем.

**Факты.** Но на самом деле все обстоит иначе. У каждого менеджера есть свои собственные медиа: документы, телефон, запланированные встречи и встречи вне расписания, ознакомительные поездки. То есть менеджеры активно пользуются вербальными медиа – телефоном и личными встречами.

**Миф № 4.** Менеджмент – это профессия и наука (или вскоре станет таковой).

**Факты.** Если сопоставить это мнение с любыми определениями науки, оно явно неверно. Реальная работа менеджера далека от научных исследований. Наука включает в себя систематические, аналитически продуманные программы и процедуры. Но если мы даже толком не знаем, какие именно процедуры выполняет менеджер, как можно требовать от них научной аналитичности?

Таким образом, все менеджерские программы: расписание, информационный процесс, принятие решений и т. д. – находятся в его голове. А потому, чтобы как-то описать эти программы, нам приходится полагаться на слова, суждения и интуицию.

И очень редко мы отдаем себе отчет, что все это – не более чем знак нашего неведения.

Однако содержание работы менеджеров различается в зависимости от их положения в *организационной иерархии, стадии жизненного цикла и степени централизации компании*. **Уровневая модель управления** описывает эти различия с позиции баланса **компетенций руководителя** (*профессиональной, социальной и методологической*). В модели выделяется три уровня: *институциональный, управленче-*

ский и *технический* и, соответственно, три категории: **менеджеры высшего звена** (top-managers, leaders) – стратеги и идеологи организации, **менеджеры среднего звена** (middle-managers, managers) – руководители, управляющие трудом других менеджеров, и супервайзеры – **менеджеры низового звена** (bottom-line managers, supervisors), руководящие непосредственно исполнителями (подробнее см.: [4, 5, 8, 10]).



Рис. 2.4. Уровневая модель управления

Более детально сущность труда менеджеров описывают **ролевые модели управления Генри Минцберга** (подробнее см.: [9, 15]) и **Тахира Базарова** (подробнее см.: [2, 13]). Модели представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов.

*Минцберг выделяет **десять функционально-ситуативных ролей**, в которых (в разной мере, на разных уровнях осуществления действия – см. рис. 2.5) выступают различные менеджеры.*

*Межличностные роли*

**1. Глава организации (figurehead role).** Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Эта роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера, представительством и т. п. Например, декан факультета в университете в торжественной обстановке вручает выпускникам дипломы, руководитель фирмы участвует в церемониях передачи благотворительных вкладов музеям или больницам и т. п. Именно с этой фигурой обычно связывают организацию в целом, все ее успехи и неудачи.

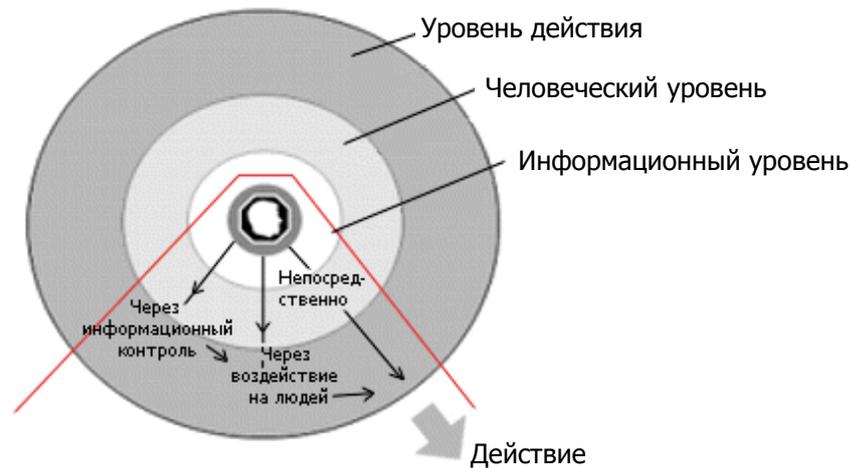


Рис. 2.5. Три уровня осуществления действия (по Г. Минцбергу)

**2. Лидер (leader).** Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т. е. за то, чтобы работники действовали в интересах организации, для достижения ее целей. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций. Фактически эта роль охватывает все управленческие действия с участием подчиненных.

**3. Связующее звено (liaison).** Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отношений за пределами организации. Эти отношения должны обеспечивать организацию внешними возможностями, источниками внешней информации, возможностями взаимодействия. Его задача – поддержание благоприятных внешних условий для организации. К непосредственным функциям руководителя здесь относятся ведение соответствующей переписки, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и людьми.

#### *Информационные роли*

**4. Приемник информации (monitor).** Разыскивает и собирает разнообразную информацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возможностях и проблемах, которые могут из-за них возникнуть. Формальные и неформальные контакты, которые проявляются в результате функционирования связующего звена, могут оказать значительную помощь в этой деятельности. К непосредственным обязанностям относятся обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации, регулярный просмотр периодических изданий, ознакомительные поездки и т. п.

**5. Распространитель информации** (*disseminator*). Осуществляет селективное распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).

**6. Представитель** (*spokesperson*). Основная задача представителя – выражение за пределами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы, выступает от имени организации как эксперт, выступает на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информации и т. д.

*Роли, связанные с принятием решений*

**7. Предприниматель** (*entrepreneur*). Менеджер в этой роли должен способствовать улучшению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по использованию этих возможностей, а также контролирует их исполнение. Характер вносимых им инноваций зависит от позиции внутри организации. Стратегический успех фирмы в значительной степени зависит от эффективности исполнения именно этой роли ее ведущими менеджерами.

**8. Устраняющий нарушения** (*disturbance handler*). Отвечает за корректирующие действия в ситуациях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого хода событий. Поскольку отклонения происходят внезапно, решения по преодолению связанных с ними проблем должны приниматься быстро. Следовательно, эта роль имеет определенный приоритет перед другими ролями. Сиюминутные цели должны обеспечить организации стабильность. Выполнение этой роли связано с осуществлением функции оперативного управления.

**9. Распределитель ресурсов** (*resource allocator*). Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает их использование, то в целях эффективности необходимо сознательно управлять этим процессом. К таким ресурсам относятся, в частности, деньги, люди, время, оборудование, материалы и т. п.

**10. Ведущий переговоры** (*negotiator*). Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций

или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок или чего угодно иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся.

**Т. Ю. Базаров** различает четыре роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности.

**1. Управленец** – обеспечивает протекание процессов деятельности в организации за счет анализа ситуации, определения целей, которые должны быть достигнуты, а также за счет разработки и реализации соответствующих программ функционирования и развития.

**2. Организатор** – отвечает за разработку организационных структур и в целом различных форм управления деятельностью персонала. Для Организатора важна ролевая определенность, отношения коллегиальности, потребность быть включенным в группу; он рационально распределяет работу, идентифицирует себя как часть организации. Результат планирования – программа как комплекс мероприятий, связанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона – «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей являются основным содержанием его управленческой деятельности. Контроль направлен прежде всего на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

**3. Администратор** – реализует распределение основных ресурсов организации, а также осуществляет контроль за выполнением планов деятельности. Администратор определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизиро-

вать работу, для него важна определенность поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» – план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени Администратор занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основным объектом контроля – ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана-графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

**4. Руководитель** – несет ответственность за расстановку исполнителей, точное понимание ими стоящих перед организацией задач, владение эффективными способами и приемами профессиональной деятельности, а также поддержание оптимальной атмосферы в коллективе. Для Руководителя важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами (люди ему верят и готовы идти за ним); испытывает потребность в уважении и признании. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

Кроме этого, **Евгений Емельянов** и **Светлана Поварницына** (подробнее см.: [7]) рассматривают роль менеджера в контексте **модели этапов развития ролей бизнесмена**, выделяя с позиции анализа психологии субъекта управления следующую цепочку: **предприниматель – менеджер – инвестор – лидер**.

«Ведущая деятельность и главная забота **Предпринимателя** – это становление и выживание дела, зарабатывание текущих средств, освоение существующих для него возможностей получения прибыли – и срочное затыкание дыр интенсивно растущего предприятия. Его «зона ближайшего развития» – это управление растущим и крепнущим предприятием, что, в свою очередь, требует от него отвлечения от текущего, повседневного самостоятельного участия в проведении бизнес-операций.

Наиболее важные категории мышления Предпринимателя – это заказы и заказчики, эффективность сделки, схемы сделок, способы максимизации прибыли от операций, опробование возможностей и др.

Для позиции **Менеджера** ведущей деятельностью становится «организация организации», которая приносит ему прибыль. Работа Менеджера требует переключения на новые категории мышления – управление, организационные схемы и структуры, взаимодействие подразделений, делопроизводство, организация контроля и исполнения.

В случае успешного решения этой задачи Бизнесмен вынужден осваивать следующую роль – **Инвестора**, ключевая задача которого: заставить эффективно работать получаемые в его бизнесе деньги. Это также организационная задача, но ее решение требует привлечения нового набора категорий – перспективность рыночных ниш и направлений, различие политик управления «венчурами» и действующими бизнес-направлениями, бизнес-планы, перспективная оценка эффективности рисков и т. п. Только развитые навыки регулярного менеджмента позволяют эффективно справиться с этими задачами, но одних этих навыков уже недостаточно.

Ведущая деятельность следующего уровня развития Бизнесмена, роли **Лидера** – это инновации. Статус Лидера и особенности его положения на рынке вынуждают его изыскивать ходы, ниши и способы действий, не использовавшиеся ранее в этой сфере. Деятельность Лидера протекает в условиях наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани больших выигрышей и больших потерь предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости личности Бизнесмена на этой стадии».

Большое внимание в общем менеджменте уделяется личности руководителя – **профессионально значимым качествам**, навыкам и компетенциям «человека управляющего». В списке наиболее важных выделяют следующие (подробнее см.: [4, 5, 8, 12]):

**Стратегическое мышление** – анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех существующих факторов; определение потенциального воздействия внешних сил на организационную деятельность, формулировка и оценка альтернатив развития.

**Организация** – распределение (контроль) ресурсов; умение обеспечить сотрудников ресурсами и полномочиями, требуемыми для достижения намеченных

целей; установить минимально необходимый контроль; следить за достигнутыми результатами, соотнося их с установленным планом.

**Организованность** – определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам компании; разумное распределение времени; продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов; оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации; способность работать с большой нагрузкой.

**Коммуникация** – умение «слушать и слышать» сообщения и информацию, проводить заранее подготовленные и спонтанные выступления, соответствующие аудитории и теме и обеспечивающие достижение желаемых результатов.

**Развитие подчиненных**, т. е. развитие у сотрудников навыков и умений в соответствии с определенными профессиональными требованиями; постановка сложных профессиональных задач; создание ситуаций, способствующих развитию качеств наставника по отношению к другим сотрудникам, предоставление им возможности принимать на себя большую ответственность. Создание обстановки, стимулирующей людей на достижение и развитие собственных способностей; поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству.

**Внешние контакты** – установление и поддержание конструктивных отношений с внешними и внутренними клиентами, поставщиками, общественными и государственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и предоставлении услуг. Представление компании в отношениях с внешними организациями, понимание влияния деятельности компании на общество, экономику и население; выполнение работы с постоянной заботой о репутации компании.

**Навыки общения** – способность эффективно взаимодействовать с окружающими; способность завоевывать поддержку на любом организационном уровне.

**Управление конфликтами** – умение разобраться во множестве точек зрения, осуществлять контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями; умение разрешать конфликты и разногласия.

**Проявление и поощрение внимания к качеству работы** на всех уровнях, как внутри компании, так и за ее пределами; критическое отношение к посредственным результатам.

**Достижение поставленных целей** – принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда.

**Управление переменами** – эффективная работа в различных условиях, при выполнении различных заданий и различных степенях ответственности; умение правильно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, неблагоприятной ситуации или при любой другой напряженной обстановке; проявление необходимой гибкости для осуществления требуемых изменений.

**Проведение анализа** и выбор курса действий, содержащего определенную степень риска в интересах компании.

Современный эффективный менеджер должен обладать рядом **базовых компетенций**:

**Ориентированность на изменения** – способность постоянно подвергать сомнению результаты работы, существующий порядок взаимодействия с клиентами, бизнес-партнерами, руководством и коллегами по работе, а также использовать изменения такого порядка для совершенствования путей достижения конечных целей компании. Освоение и применение новых знаний и навыков – постоянное обучение и самообучение и использование в работе полученных в результате такой учебы сведений, умений, своего и чужого опыта.

**Эффективное взаимодействие и сотрудничество** – успешная работа совместно с другими членами организации, координация действий для реализации целей компании.

**Ориентированность на потребности клиентов** предполагает стремление сотрудника максимально понимать и удовлетворять потребности клиентов, оценивать полезность осуществляемых действий с точки зрения дополнительного удовлетворения потребностей клиентов. Причем к коллегам по работе сотрудник должен относиться как ко внутренним клиентам.

**Ориентированность на результат** – понимание сотрудником стоящих перед ним и компанией задач и умение систематически добиваться их реализации.

При изучении систем управления принято выделять два различных критерия их успешности: **результативность** (*effectiveness*) как способность системы производить некий конкретный продукт (*observable product*) и **эффективность** (*efficiency*) как способность к получению наивысших результатов при наименьших затратах. Часто в качестве синонима термину «эффективность» употребляется «**производительность**» (*performance*), как отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Первые попытки выявить истоки эффективности руководства, систематизировать накопленный опыт в сфере управления и обобщить его в виде научных принципов были предприняты в конце девятнадцатого – начале двадцатого века американским инженером **Фредериком Уинслоу Тейлором** (подробнее см.: [12]) – основоположником **Школы научного управления** (научной организации труда – НОТ). Тейлору удалось сформулировать четыре важнейших фактора, влияющих на успешность деятельности менеджера, составляющих, по его мнению, «сущность научной организации управления:

во-первых, **выяснение** (администрацией, а не рабочими) **научных основ** [организации конкретного трудового процесса], с установлением строгих правил для каждого движения каждого отдельного рабочего, а также с усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и условий труда;

во-вторых, **тщательный отбор и последующая тренировка** [работников] с целью сделать из них первоклассных рабочих, и увольнение всех тех из них, которые отказываются или обнаруживают свою неспособность применять наилучшие методы;

в-третьих, **взаимное сближение первоклассного [рабочего] и науки о его работе** – путем постоянной помощи и внимания, оказываемых ему администрацией предприятия и путем выплаты каждому рабочему значительной ежедневной прибавки за ускоренную работу и за точное выполнение возложенных на него заданий;

в-четвертых, почти **равномерное распределение работы и ответственности между рабочими и администрацией**. В течение всего рабочего дня администрация должна действовать рука об руку с рабочими, помогая, поощряя и устраняя препятствия в их работе, тогда как в прежнее время она стояла совсем в стороне, оказывая рабочим лишь очень небольшую помощь и возлагая на них почти

целиком всю ответственность в отношении методов, орудий, скорости работы и обеспечения гармоничного сотрудничества.

Из этих четырех элементов первый (развитие науки об организации конкретного трудового процесса) является наиболее интересным и бросающимся в глаза. Однако каждый из трех остальных представляется в той же мере необходимым для достижения успеха.

Нельзя забывать также, что позади всего этого и во главе управления должен стоять оптимистичный, решительный и трудолюбивый директор, который умеет в такой же мере терпеливо ждать, как и много работать».

Эти принципы стали основой современной науки управления. По словам всемирно признанного «гуру» менеджмента, профессора социологии и менеджмента **Питера Друкера**, «Тейлоризм – это та скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину».

Несмотря на многочисленные попытки систематизировать и описать знания в сфере менеджмента, **управление всегда будет тем искусством, постичь которое можно лишь через собственный опыт**. Человек никогда не сможет стать эффективным менеджером лишь за университетской скамьей – он должен прожить свои собственные взлеты и падения, прочувствовать собственные успехи и неудачи, достичь до интуитивного понимания всех тонкостей процесса, и только тогда можно говорить о практической компетентности менеджера.

Велика **социальная значимость** управления. Вышеупомянутый классик менеджмента Питер Друкер (подробнее см.: [6]) писал: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И, наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного, во всех развитых странах мира <...> проведут всю свою жизнь в качестве сотрудников управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций. Могу добавить, что их учителя относятся к этому числу».

## Ключевые понятия и термины

**МЕНЕДЖМЕНТ • МЕНЕДЖЕР • УПРАВЛЕНИЕ • ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ • НАУКА УПРАВЛЕНИЯ • МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ • КИБЕРНЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ • ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ • УРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ • РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ • РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ • ЭФФЕКТИВНОСТЬ • ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ • ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ**

## Вопросы

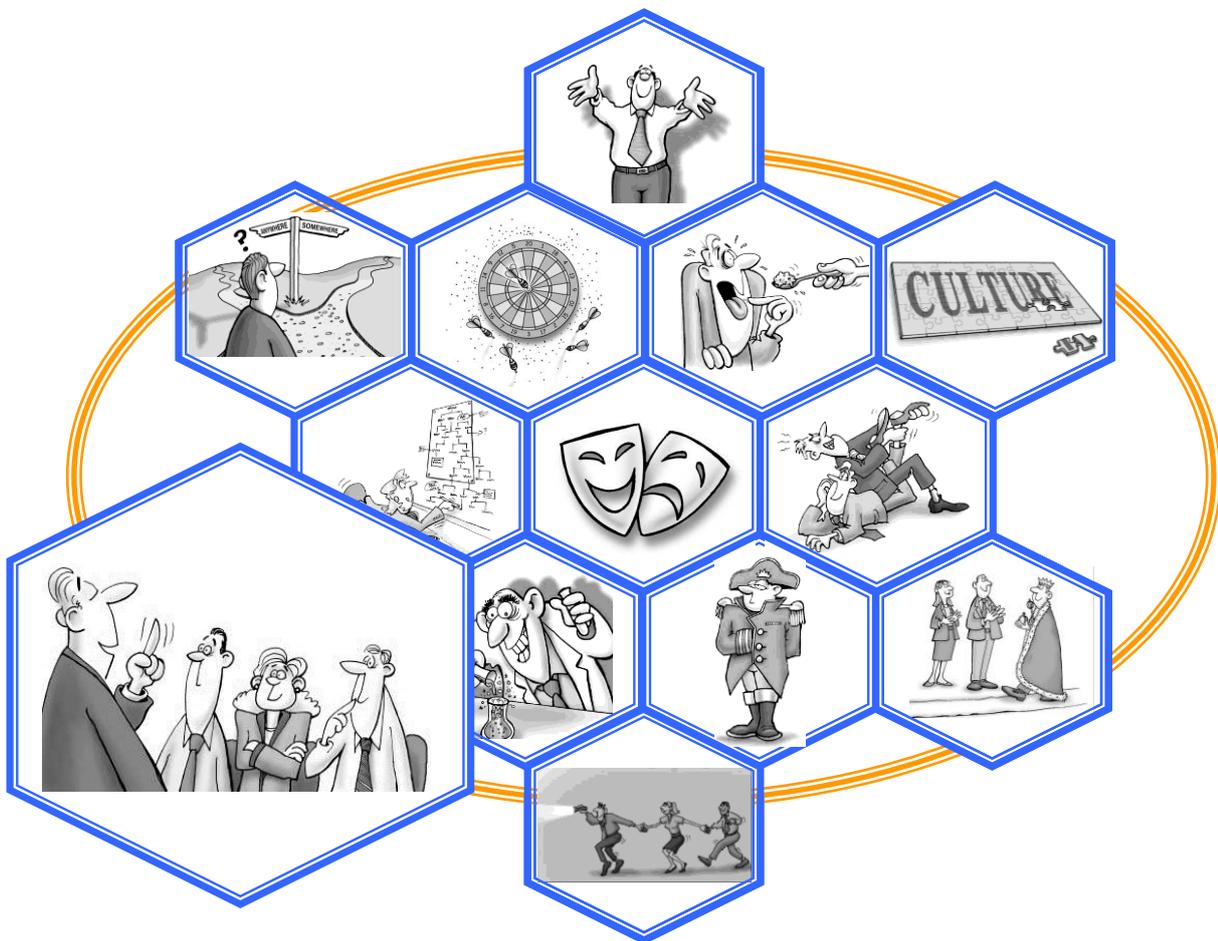
1. Дайте развернутое определение понятию «менеджмент».
2. Охарактеризуйте менеджмент как науку управления (субъект, объект, предмет, цели и задачи, сопряженные области знания и т. п.).
3. Опишите известные Вам модели управления.
4. Раскройте сущность управленческого труда через описание профессиональных компетенций и навыков менеджера.
5. Перечислите принципы научного управления.
6. Объясните социальную значимость управления.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Альтшулер, И. Г. Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы / И. Г. Альтшулер, А. Г. Городнов. – Н. Новгород: ДЕКОМ, 2002. – 304 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 1996.
3. Винер, Н. Человек управляющий / Н. Винер. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.
5. Дафт, Р. Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб., 2000.
6. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М., 2000.
7. Емельянов, Е. Н. Психология Бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
9. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
10. Овсянко, Д. В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование / Д. В. Овсянко, Г. В. Чернов, А. В. Воронцовский. – СПб., 1992.
11. Основы научного управления социально-экономическими процессами / под ред. Р. А. Белоусова. – М., 1984.
12. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М., 1991.
13. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
14. Carroll, S. J. Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? / S. J. Carroll, D. A. Gillen // Academy of Management Review. – 1987. – January. – P. 48.
15. Minzberg, H. The Nature of Managerial Work / H. Minzberg. – New York, 1973.
16. Wiener, N. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine / N. Wiener // The Technology Press and John Wiley & Sons, Inc. – New York, 1948.
17. Wiener, N. The Human Use of Human Beings / N. Wiener // Cybernetics and Society. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1950.

# Лекция 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

- Социальная организация • Принципы управления организациями •
- Подходы к анализу организаций • Школы управления •
- Модели организаций •



*«Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента».*

[М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента]

Прежде всего следует определиться с понятием «организация». Оно употребляется в нескольких значениях (см.: [10]):

☑ как **социальный институт** с известным статусом, стационарный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т. д.;

☑ как **процесс**, связанный с сознательным воздействием на объект, и значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых;

☑ как свойство, **атрибут** объекта. Именно это понимание мы имеем в виду, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации дела и т. п.

Существует множество определений организации, из которых обычно выделяется концепция ее как рациональной системы, или системы, направленной на достижение цели. Можно выделить **четыре направления в определении организации** (см. работу В. В. Щербиной [16]):

☑ в соответствии с теорией **Ч. Барнарда** организация – это *такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью*. Ч. Барнард и его последователи уделяли внимание в основном совместным действиям людей, их кооперации, а уже потом необходимости достижения целей;

☑ другое направление лучше всего характеризует точка зрения **Д. Марча** и **Г. Саймона**, согласно которой организация – это *сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным в обществе и содержащее центральную координационную систему*. Высокая специфичность структуры и координации внутри организации отличают ее от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это делает организацию похожей на отдельный сложный биологический организм. С точки зрения менеджмента, организация – это *система принятия и реализации управленческих решений, где люди – механизмы принятия решений*;

☑ **П. Блау** и **У. Скотт** представляют третье направление в определении организации. В этом направлении указывается основная, по их мнению, характеристика

сложившейся организации – то, что она *для достижения специфических целей должна быть формализована, обладать формальной структурой*;

☑ по мнению **А. Этциони**, организация – это *социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей*. Основной упор здесь делается на сознательное членство в организации и сознательные действия ее членов.

Можно выделить основные **значимые черты организации**.

☑ наличие двух или более **людей**, считающих себя членами одной группы;

☑ общая, **совместная деятельность** этих людей;

☑ наличие определенных механизмов или системы **координации** деятельности;

☑ и, наконец, наличие по крайней мере одной **общей цели**, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством (в группе).

Соединив эти характеристики, можно получить практическое определение организации:

**ОРГАНИЗАЦИЯ – ЭТО ГРУППА ЛЮДЕЙ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРЫХ СОЗНАТЕЛЬНО  
КООРДИНИРУЕТСЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ ИЛИ ЦЕЛЕЙ.**

**Социальная сущность** организации проявляется в реализации ее целей через достижение личностных. Без этого союза между целым и элементами нет организации как системы. Люди будут объединяться и работать в организации только тогда, когда будут получать то, что нужно каждому из них, т. е. доход, общение, реализацию своих способностей, а также профессиональное продвижение.

Организации, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей, принято называть сложными.

В литературе существует множество подходов к построению **типологий организаций**.

В первом, **традиционном**, выделяют три вида:

- *предприятия и фирмы* (производственные, торговые, обслуживающие);
- *учреждения* (финансовые, культурные, научные, управленческие, образовательные, медицинские);
- *общественные организации* (религиозные, профсоюзные, добровольные).

Второй подход – это **деление организаций на основе общественных отношений**: *экономические, социальные, культурные и управленческие* (государ-

ственные, политические и общественные). В каждом из этих типов есть существенное сходство, определяющее близость целей и функций организаций.

Американский социолог **А. Этциони** подразделяет все организации на три основные группы:

- *добровольные*, члены которых объединяются на добровольной основе (политические партии, профсоюзные союзы, клубы, религиозные объединения и др.);
- *принудительные*, членами которых становятся принудительным путем (армия, тюрьма, психиатрические лечебницы и др.);
- *утилитарные*, члены которых объединяются для достижения общих и индивидуальных целей (предприятия, фирмы, финансовые структуры и др.)

Наконец, в зависимости от **характера внутренних связей** можно разделить все организации на *формальные* и *неформальные*.

Немецкий философ и социолог **Макс Вебер** (1864–1920) описал **идеальную модель формальной организации** – бюрократия (от франц. *bureau* – канцелярия и греч. *kratos* – власть, господство, сила) – это организация публичной власти, состоящая из ряда официальных лиц, занимающих должности и посты и образующих определенную иерархию. Согласно М. Веберу (подробнее см.: [1, 3, 6]), бюрократия, возникшая в начале XIX века, способствовала четкости в принятии решений в организациях и требовала от чиновников высокого профессионального мастерства.

**Эффективная** (идеальная) **бюрократия** имеет следующие характеристики:

- вся **деятельность организации расчленяется на простейшие операции**, выполнение которых поручается специалистам, полностью отвечающим за выполнение своих обязанностей, и формально закрепляется за отдельными ее звеньями;
- каждый руководитель наделяется **формально закрепленной властью** и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении организации должен четко проявляться принцип иерархии;
- деятельность организации регулируется **«последовательной системой абстрактных правил»** и состоит в применении этих правил к частным случаям;
- 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;

➤ служба в бюрократической организации основывается на **соответствии квалификации занимаемой должности**. Члены организации должны быть ограждены от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу старшинства, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

**Неформальная организация** представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, являющихся результатом межличностного взаимодействия. Неформальная организация зачастую функционирует внутри формальной, поддерживает и усиливает ее. В ней открываются более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии. Многие члены организации находят в ней таких людей, с которыми они чувствуют себя более свободно, ощущают защиту. В данном случае организации называют неформальными. Во главе такой группы чаще всего стоит общепризнанный лидер.

М. Вебер, таким образом, разработал идеальный тип управления организацией. Бюрократия в этом виде представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации.

Американский социолог **Р. Мертон** определил негативные по отношению к обществу последствия деятельности бюрократических организаций:

- во-первых, узкая специализация внутри бюрократической организации может тормозить процесс их прогрессивных изменений, отчего может страдать и общество в целом;
- во-вторых, бюрократический стиль мышления, порожденный рутинизацией и формализацией, формирует особый тип личности, консервативной по складу ума и психологии;
- в-третьих, реальное выполнение задач и целей, призванных обществом в качестве позитивных ценностей, может подменяться внутренними целями безупречного формального стиля исполнения должностных инструкций, а служебная карьера для членов бюрократической организации выдвигается на первое место;
- в-четвертых, как результат, идеология и интересы бюрократии становятся выше интересов тех людей, которых они призваны обслуживать. Интересы бюрократии становятся выше общественных интересов, и бюрократия превращается в тормоз общественного развития. [16]

Существует несколько **подходов к анализу организации** как объекта управления.

В рамках **механистического (рационального) подхода** выделяются и изолированно исследуются отдельные части организации в отдельно взятый момент времени. Организация мыслится как «инструмент» рационального средства достижения четко поставленных целей, и как совокупность отдельных самостоятельных частей, способных изменяться и заменять друг друга, не нарушая при этом целостности структуры организации. Сторонники этого подхода, в том числе Макс Вебер, не придают большого значения неформальным отношениям между членами организации. Модель «организации – машины» была разработана французским инженером и исследователем, идеологом **классической (административной) школы управления Анри Файолем** (1841–1925). Она сыграла важную роль в развитии современной социологии организаций и теории менеджмента. В этой концепции (подробнее см.: [14]) организация рассматривается как безличный механизм, в котором преобладают формально-рациональные отношения между работниками и иерархическая система управления. При этом задача администрации заключается в том, чтобы осуществлять контроль, координацию и планирование работы различных звеньев организации. А. Файоль считал, что эффективность функционирования организации целиком определяется единством командования и четким разделением труда. Таким образом, организация понимается как безликий механизм, инструмент для решения общественно значимых проблем, а человек – формальный исполнитель, элементарная клеточка в общей системе управления.

А. Файоль создал первую классификацию операций, имеющих место в организациях, выделив шесть основных типов:

- **технические операции** (производство, обработка, ремонт);
- **коммерческие** (покупка, продажа, обмен);
- **финансовые** (привлечение и распределение денежных средств);
- **административные** (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль);
- **учетные** (бухгалтерский учет, калькулирование себестоимости, статистический анализ и т. п.);
- **защитная деятельность** (защита собственности и личности).

В своей работе «*Общее и промышленное управление*» А. Файоль писал: «Управлять значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать:

- **предвидеть**, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия;

- **организовывать**, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия;
- **распоряжаться**, то есть заставлять персонал надлежаще работать;
- **координировать**, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;
- **контролировать**, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».

Исходя из своей концепции менеджмента, А. Файоль сформулировал **четырнадцать принципов управления**. Эти принципы не утратили своей актуальности и сегодня, хотя, безусловно, их применение требует опыта, вдумчивости и осторожности.

➤ **Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Она достигается за счет сокращения числа направлений, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

➤ **Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.

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

➤ **Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

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

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

➤ **Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

➤ **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако ее степень будет варьироваться в зависимости от

конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции централизации и децентрализации. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

➤ **Скалярная цепь.** Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, заканчивая руководителем низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но еще большей ошибкой было бы поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

➤ **Порядок.** Место для всего и все на своем месте.

➤ **Справедливость.** Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.

➤ **Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и за место не держится.

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

➤ **Корпоративный дух.** Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Согласно «**интеракционистской модели**» (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Г. Саймон и др.), *социальное взаимодействие* и *коммуникация* рассматриваются в качестве фундаментального процесса любой организации.

В противоположность механистическому, **органический (естественный, поведенческий) подход** представляет организацию как некий организм, которому присущ органический рост, стремление к продолжению своего существования и сохранению равновесия системы. Согласно данному подходу, организация может продолжать существование даже после успешного достижения поставленных перед ней целей. Для представителей этого направления главной задачей является поддержка равновесия организации, и большое внимание уделяется неформальным отношениям внутри коллектива организации.

Этот подход тесно связан со **Школой человеческих отношений**, основоположниками и ведущими идеологами которой считаются **Мэри Паркер Фоллетт** (1869–1933) и **Элтон Мэйо** (1880–1949) (подробнее см.: [19]). Они заметили и экспериментально подтвердили, что человек далеко не всегда ведет себя рациональ-

ным образом, неоднозначно реагирует на экономические стимулы и требует индивидуального, а не стандартизированного подхода. Знаменитые эксперименты на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне позволили выявить следующие **закономерности**.

- четко разработанные операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда;
- силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя;
- давление со стороны коллег по группе часто оказывалось более действенным, чем желания руководства и материальные стимулы.

С точки зрения Школы человеческих отношений, можно выделить следующие **факторы эффективного руководства**:

- хорошее знание формальной и социальной структуры организации;
- разработка общего для структуры языка общения;
- такое развитие системы коммуникаций, при котором улавливались бы и взаимно учитывались мнения сторон;
- разработка мер по предотвращению сопротивления нововведениям;
- учет зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса;
- учет эмоциональной стороны человеческой природы.

Западные социологи М. Крозье, Э. Гоулднер, Д. Марч, Г. Саймон, Ф. Селзник и др. предприняли попытку **объединить два предыдущих подхода**: от механистической модели они взяли рациональность, а от естественной – неформальные отношения. Главную задачу они видят в *определении условий, которые влияют на степень эффективности достижения основных целей организации*, поэтому для них характерна разработка частных вопросов управления организацией.

Синтезируя множество направлений научного поиска, Д. М. Гвишиани выделил в **эволюции управленческой мысли пять школ управления**.

1. Классическая (традиционная) школа. Ее родоначальником считается Ф. Тейлор, а последователями – Г. Форд, А. Файоль, М. Вебер, Г. Эмерсон, Л. Гьюдик, Дж. Муни и др. Школа рассматривает организацию как закрытую систему, которая никак не связана с внешней средой.

2. Школа «человеческих отношений». Наиболее яркими представителями этой школы являются Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджи-

рис, Д. Макгрегор и др. Основное внимание школа уделяла мотивам поведения людей, роли неформальных организаций, изучению природы конфликтов и сотрудничества, анализу групповой динамики и лидерства.

3. «Эмпирическая» школа. Представители этой школы: П. Друкер, А. Чандлер, Р. Дэвис, Э. Дейл и другие – в своих научных и практических изысканиях объединяли концепции классической школы и школы «человеческих отношений».

4. Школа «социальных систем». Видными представителями этой школы являются Ч. Барнард, Г. Саймонс, И. Ансофф и др. Школа рассматривает организацию как единую, целостную систему, что подразумевает системный подход к ее изучению. Основные элементы, составляющие систему, и воздействующие на них постоянные и переменные факторы рассматриваются как оказывающие влияние друг на друга и на систему в целом, включая возможность изменения целевых установок, адаптационных преобразований, обеспечения динамического равновесия, приспособления и интеграции.

5. «Новая школа науки управления». В школу вошли несколько направлений, в частности, исследование операций, общая теория систем, эконометрика, опирающиеся на математические методы и использование компьютерных технологий для повышения обоснованности принятия управленческих решений. Наиболее яркими представителями этой школы являются Л. Берталанфи, В. Леонтьев, К. Боулдинг, А. Рапопорт, Р. Аккоф.

На современном этапе развития управленческой мысли идет поиск более совершенной модели управления, направленной на повышение адаптивных возможностей организации и приспособление к быстро меняющимся условиям внешней среды. Одним из перспективных направлений трансформации является гуманизация и усиление социальной составляющей менеджмента, что предусматривает решительное смещение акцентов в управлении с технологических и технократических подходов на развитие интеллектуального потенциала работника, на управление поведением человека в организации и формирование эффективной мотивационной среды.

Одним из старейших является **структурный подход** – управление организациями на общем уровне ее структур и подразделений. Этот подход сформировался из практики военной науки – стратегического и тактического управления подразделениями армии с целью одержать победу. В рамках структурного подхода *организационная иерархия является основным объектом и инструментом управления*: путем

структурных (позиционных, должностных) перестановок можно управлять деятельностью сотрудников и организации в целом.

Управление организацией часто рассматривается в терминах **ресурсного подхода**. Согласно этому взгляду, основной задачей менеджера является привлечение, распределение и контроль над ресурсами организации. Традиционно выделяют пять типов основных ресурсов (**концепция 5М**, см. рис. 3.1):

- *люди* (manpower);
- *деньги* (money);
- *сырье и материалы* (materials);
- *оборудование* и прочие средства производства (mechanisms);
- *информация и технологии* (methods).

Сегодня в качестве особого ресурса все чаще выделяют **время**. Высокий уровень турбулентности (изменчивости и непредсказуемости) среды бизнеса приводит к тому, что зачастую скорость принятия управленческих решений становится важнее их качества – лучше совершить, пускай даже и минимально прогнозируемое, действие, чем простаивать и бездействовать.

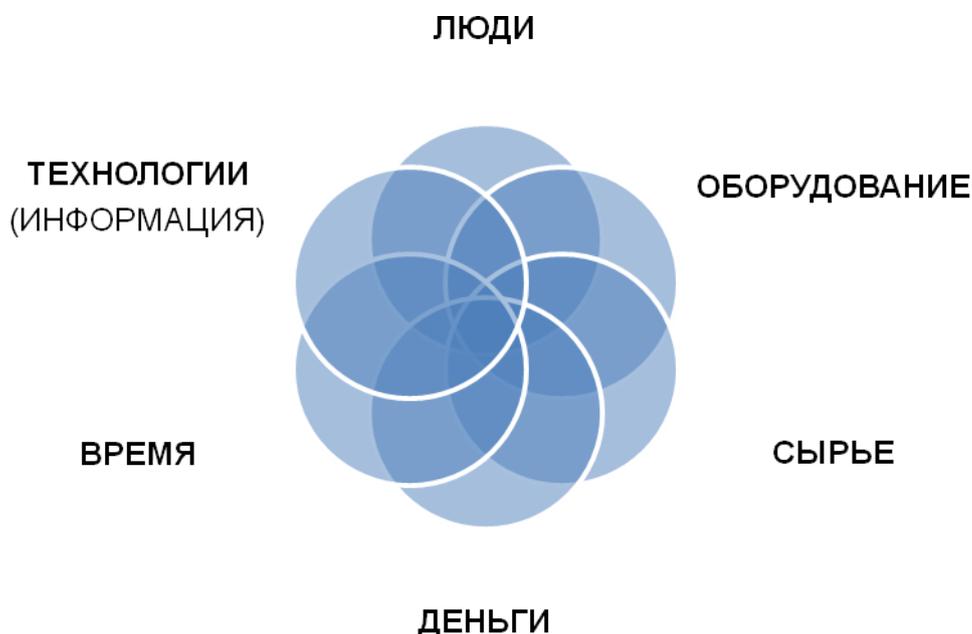


Рис. 3.1. Ресурсы организации

Наибольшее развитие ресурсный подход получил в работах сторонников **Количественной школы** или **Школы науки управления**. Возникшая в начале 50-х годов, количественная школа была ориентирована на *оптимальное использование ограниченных ресурсов на основе применения методов математического моделиро-*

вания, *формальной оптимизации и вычислительной техники*. Выдающихся успехов сторонникам ресурсного подхода удалось добиться в создании **управленческих информационных систем**. Первой системой такого класса стала **ИС** (Inventory Control) – «управление запасами», позволяющая учитывать текущее состояние запасов (склад) и прогнозировать его возможное изменение (приход и расход), а также рассчитывать оптимальный размер заказа партии сырья и время осуществления заказа. Более совершенной системой, позволяющей планировать потребности предприятия в материалах, стала **MRP** (Materials Requirement Planning), учитывающая колебания потребительского спроса, неравномерность производства, возможные срывы поставок и т. п. Однако эта система все еще не учитывала различных аспектов финансовой деятельности организации и рассматривала производство изолированно от вспомогательных процессов и подразделений. Эти функции были реализованы в системе следующего поколения **MRP II** (Manufacture Resource Planning) – планирование производственных ресурсов. Вершиной развития количественных информационных систем стала **ERP** (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия, дополнительно включившую в себя систему учета работы с клиентами (CRM), логистических и аналитических (в т. ч. учетных) операций, функции управления проектами (в частности, бюджетирование, планирование и контроль за ходом проекта), а также учет операций послепродажного сервиса. В результате усилий *соединить количественные и качественные аналитические данные* возникла система **BSC** (Balanced Scorecard) – система сбалансированных показателей, предполагающая аналитику степени реализации поставленной цели по качественным составляющим с количественными показателями по каждой из них, с присвоением качественного рейтинга каждому числу (красный – зона тревоги, желтый – зона внимания, зеленый – зона успеха). В системе BSC анализ проводится по четырем основным блокам: Клиенты, Финансы, Внутренние бизнес-процессы (см. ниже «бизнес-процессы») и Обучение и развитие. Кроме того, рассматривается степень соответствия отдельных элементов общекорпоративной стратегии и видению.

Однако управление представляет собой не дискретные действия и решения, а, скорее, непрерывный многоаспектный процесс. Эта особенность менеджмента (организаций) учитывается в **процессном подходе**. С позиций этого направления в организациях можно выделить четыре различных вида протекающих процессов:

- **основные**, непосредственно направленные на производство основного продукта организации – товара или услуги;
- **вспомогательные** (обслуживающие) – непосредственно не связанные с производством, однако направленные на обеспечение успешного протекания прочих процессов (например, учетные и аналитические операции, управленческие процессы);
- **венчурные** – непосредственно направленные на производство не основного продукта организации;
- **связующие** – объединяющие первые три типа процессов в единое целое, пронизывающие всю организацию. Сюда принято относить коммуникации и принятие управленческих решений.

В рамках процессного подхода принято рассматривать **цепочки ценностей** – понятие, которое **Майкл Портер** ввел для обозначения механизма создания добавленной потребительской стоимости, т. е. себестоимости с позиции организации производителя и ценности с позиции потребителя: по мере того как продукт продвигается к потребителю, в каждом звене цепочки соответствующий участник канала добавляет определенную стоимость (ценность) (подробнее см.: [7, 12]).

В понимании участия компании в создании добавленной стоимости важными являются понятия об **интеграции**. Компания может работать в любом звене цепочки формирования стоимости. Компанию, которая работает на участках цепочки формирования стоимости, далеко удаленных от ее начала, принято называть **прямо интегрированной**, и наоборот, если предприятие работает на участках, которые находятся ближе к исходным материалам, то его относят к **обратно интегрированным**. **Вертикально интегрированными** считаются организации, участвующие в создании добавленной стоимости на нескольких этапах (уровнях).

Расширение спектра деятельности (например, увеличение ассортимента), не выходящее за пределы существующих уровней формирования добавленной стоимости, называется **горизонтальной интеграцией**.

Важнейшей категорией процессного подхода является **бизнес-процесс** (БП). *Бизнес-процесс – это совокупность видов деятельности, потребляющих определенные ресурсы на входе и дающая продукт, ценный для потребителя на выходе.* Выделяют три типа моделирования (инжиниринга) БП:

- **прямой инжиниринг** – проектирование новых БП, «с нуля»;
- **обратный инжиниринг** – описание уже существующих БП;

➤ **реинжиниринг** – перепроектирование существующих БП с целью их оптимизации или качественной перестройки.

Авторами концепции **бизнес-реинжиниринга** (1993) организаций как методики проведения организационных изменений являются **Майкл Хаммер** и **Джеймс Чампи**. Однако сами авторы отмечают некоторую ограниченность данного инструмента, поскольку реинжиниринг оперирует только рациональными компонентами формальной организации и не учитывает социосистемной и поведенческой специфики. «Мы существенно недооценили человеческий фактор», – говорит Майкл Хаммер. Тем не менее, инжиниринг БП имеет ряд положительных аспектов – в частности, он позволяет сделать существенные релевантные выводы о механизмах протекания процессов в организации, нормативах выполнения рабочих операций, о поэтапном формировании себестоимости, потребительской ценности и т. п.

Общепризнанным мировым стандартом инжиниринга БП является **IDEFO**. Широко распространена также методология ICOM – описание БП через четыре вида потоков (материальных и информационных):

- **вход** (Input) – потребляемые ресурсы;
- **управление** (Control) – легитимное основание для протекания процесса;
- **выход** (Output) – результат, продукт процесса;
- **механизм** (Mechanism) – люди и оборудование, осуществляющие его.

Инжиниринг БП в первую очередь позволяет получить наглядное описание деятельности организации, упорядочить и систематизировать внутреннюю информацию, а также существенно облегчить управленческую аналитику, открывая менеджерам новые горизонты.

Одним из наиболее сложных и детально проработанных способов анализа организаций и систем управления стал **системный подход**. В рамках этого подхода организация рассматривается как **система**, т. е. *некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого*. Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога **Людвига фон Берталанфи**, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории:

➤ **закрытые системы** – имеют жесткие фиксированные границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, (относительно) не зависят от среды, окружающей их;

➤ **открытые системы** – не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии со внешней средой, как правило, имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

В наиболее общем плане модель организации как открытой системы состоит из трех элементов:

➤ **входы** – все, что организация потребляет из внешней среды: материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы;

➤ **преобразования** – комплекс переработки входов, который непосредственно зависит от эффективности управления;

➤ **выходы** – результат переработки входов, который может выражаться в конечной продукции (услугах), прибыли, социальном взаимодействии, доле рынка, капитализации, росте и развитии компании, удовлетворенности сотрудников и т. п. [4].

Солидную теоретическую конструкцию (1969) в рамках системного подхода разработали **Эрик Трист** и **Фред Эмери**. Согласно их теории, организация представляет собой **открытую социотехническую систему**, т. е. включает в себя как *технические* (механические), так и *социальные* подсистемы, и функционирует в контексте своего окружения (внешней среды). Как и любая система, организация характеризуется определенной степенью энтропии. *Выживание и развитие организации неразрывно связано со скоростью обновления ее отдельных элементов и подсистем.*

Подсистемами называются крупные составляющие сложных организаций, выполняющие определенную функцию. Интересную **системную модель организации** разработал профессор Дарденской школы бизнеса профессор **Джеймс Клоусон**. Исследователь выделяет шесть основных подсистем, необходимых для выживания и развития открытой системы:

➤ **подсистема управления** является органом, формулирующим цели, планы и средства контроля. Она отражает роль руководителей исполнительного уровня;

➤ **подсистема адаптации** отслеживает экономическую обстановку. Она обеспечивает также соответствие продуктов и услуг фирмы меняющейся ситуации на рынке, а следовательно, выживание. Информация, поступающая от маркетологов, агентов по обслуживанию потребителей и торговых агентов, делает компанию способной к адаптации;

➤ **подсистема контроля поступлений** в организацию контролирует приток ресурсов – того, чем «питается» организация. К функциям этой подсистемы относятся подбор кадров, закупка исходных материалов и мобилизация денежных средств;

- **подсистема производства** преобразует то, что поступает в организацию, в товары и услуги. В производственной компании эту функцию выполняют производственные мощности;
- **подсистема контроля оттоков** из организации связана с распределением средств, продуктов и отходов. Маркетинговая группа помогает компании в выпуске продуктов и услуг. Кадровая служба занимается освобождением организации от работников, которые не отвечают стандартам компании. Наконец, отдел общественных связей старается приладить «хорошее лицо» ко всем действиям компании;
- **подсистема поддержки** старается обеспечить эффективную совместную работу других подсистем: она поддерживает равновесие в организации, координируя все осуществляемые действия. К средствам, используемым подсистемой поддержки, относятся стимулирование работников и информационные бюллетени компании и т. п.

Альтернативную **модель шести подсистем** (1999) предлагают консультанты по организационным изменениям **Синди Адамс** и **Билл Адамс**. Они выделяют следующие подсистемы: 1) **система коммуникаций** – обеспечивает организацию открытым свободным обменом информацией; 2) **система лидерства (стратегического управления)** – создает и поддерживает условия процветания организации; 3) **система норм** – позволяет организации оценивать собственные достижения; 4) **система производства** – регулирует средства и методы производства товаров и услуг, востребованных потребителями; 5) **система ответственности** – формирует такую среду, в которой люди чувствуют себя ответственными за эффективность деятельность организации; 6) **система производительности труда** – отбирает, поддерживает и развивает сотрудников, соответствующих целям организации.

Следует, однако, помнить, что теория систем, будучи описательной моделью, лишь раскрывает взаимосвязи в организации, но не дает никаких конкретных рекомендаций руководителям. Сущность системного подхода заключается в формировании **системного мышления** (взамен более привычного линейно-событийного), основные принципы которого:

- видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей;
- видеть процессы изменений, а не статичные состояния.

По словам **Питера Сенге**, ведущего теоретика и практика «**пятой дисциплины**», т. е. системного мышления, оно «позволяет через изолированные события разглядеть более глубокие паттерны и взаимосвязи; тогда как событийное

мышление является линейным, системное мышление полагается на постоянную обратную связь» [13].

Важно помнить, что *эффективность всей системы определяется максимальной эффективностью самой слабой подсистемы*: «караван идет со скоростью самого медленного верблюда».

В 1948 году профессор университета штата Огайо **Ральф Стогдилл** провел детальное исследование характерных качеств лидеров и их профессиональных умений. Он пришел к выводу, что по большей части наличие тех или иных черт и навыков, присущих лидерам, было обусловлено конкретной **ситуацией управления**: внешним и внутренним контекстом работы топ-менеджера [6].

Эти исследования, подкрепленные фундаментальными социально-психологическими теориями **Курта Левина**, легли в основу **ситуационного подхода** в управлении организациями. В рамках этого подхода предпринята попытка *увязать конкретные практические приемы и научные концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективным способом* [1, 6].

Сторонники ситуационного подхода пытаются осуществить **синтез** двух идей: **идеи уникальности** – «каждая ситуация в своем роде неповторима» – и **идеи универсальности** – «существует одно наилучшее решение». Таким образом, ситуационные воззрения базируются на следующих предположениях:

- организационные феномены укладываются в логические структуры;
- в близких по характеру ситуациях менеджеры разрабатывают и осуществляют схожие действия.

Эти идеи заложены в основу четырехшаговой **методологии** ситуационного подхода:

- руководитель должен **знать средства профессионального управления**, которые доказали свою эффективность;

- каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны.

Руководитель должен **уметь просчитать последствия**;

- руководитель должен верно **определять, какие факторы являются наиболее важными** в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

➤ руководитель должен **увязать применение конкретных приемов**, которые вызвали бы минимальный отрицательный эффект, **с конкретными ситуациями**.

В качестве **ситуационных переменных** принято рассматривать две группы:

➤ **внешние** – конкуренты, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т. п.;

➤ **внутренние** – люди, цели, технология, задачи, структура и т. п.

Безусловно, описать все переменные, влияющие на организацию, невозможно. На практике каждый менеджер сам определяет критерии отбора значимых переменных, сознательно отказываясь от второстепенных. **Задача общего менеджмента** – дать наиболее универсальные, но в то же время действенные модели организации, систем управления и контекста (ситуации).

Одна из таких моделей автора **Ларри Э. Грейнера** (1972) описывает **этапы жизненного пути организации**. Грейнер делит их на эволюционные и революционные (подробнее см.: [18]):

➤ термин **эволюция** используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках;

➤ термин **революция** употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни.

По мнению автора концепции, «существенное значение для построения модели организационного развития имеют пять ключевых параметров:

➤ **Возраст организации**. Наиболее очевидным и существенным параметром для любой модели развития является продолжительность жизни организации. <...> Одни и те же организационные практики не сохраняются в течение длительного периода времени. Это доказывает наиболее важный момент: проблемы и принципы управления имеют временную природу. <...> Ход времени также способствует институционализации стиля менеджмента. В результате поведение наемных работников становится не только более предсказуемым, но также и более тяжело поддающимся изменениям, когда этот стиль устаревает.

➤ **Размер организации**. <...> Проблемы компании и их решения имеют тенденцию заметно меняться по мере увеличения числа занятых и роста объема продаж. <...> На деле организации, не увеличивающиеся в размерах, могут сохранять многие проблемы и практики управления в течение продолжительных периодов времени. <...>

➤ **Этапы эволюции.** По мере того как увеличиваются возраст и размер организации, становится очевидным другой феномен: продолжительный рост, который я назвал эволюционным периодом. Большинство растущих организаций не расширяются в течение двух лет, а затем откатываются назад в течение года; скорее те компании, которые выживают после кризиса, обычно наслаждаются от четырех до восьми лет непрерывным ростом без значительного экономического спада или серьезных внутренних срывов. <...>

➤ **Этапы революции.** <...> Между относительно спокойными периодами эволюции имеют место периоды существенной турбулентности. <...> Они обычно демонстрируют серьезный переворот в практиках управления. <...> В такие кризисные периоды часть компаний терпит неудачу – те из них, которые не способны отказаться от прежних практик и осуществить серьезные организационные изменения, вероятно, свернут рост совсем или снизят его темпы. <...>

➤ **Темпы роста отрасли.** Скорость, с которой организация проходит стадии эволюции и революции, тесно связана с рыночной средой отрасли, в которой она действует. <...> Если эволюционные периоды в быстрорастущих отраслях обычно относительно коротки, то в зрелых или медленно растущих отраслях имеют место намного более продолжительные эволюционные периоды. <...> Представляется, что революционные периоды являются более суровыми и сложными для преодоления, когда рыночная среда не благоприятствует бизнесу».

Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста» (см. рис. 3.2, 3.3, 3.4). Каждая стадия одновременно является **следствием предыдущей** стадии **и причиной следующей**. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим **стилем управления**, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей **проблемой** управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

Ниже приведена краткая характеристика пяти стадий.

**Стадия 1: КРЕАТИВНОСТЬ.** На стадии рождения организации акцент делается на создании как нового продукта, так и рынка. Вот характерные черты периода **креативной эволюции**.

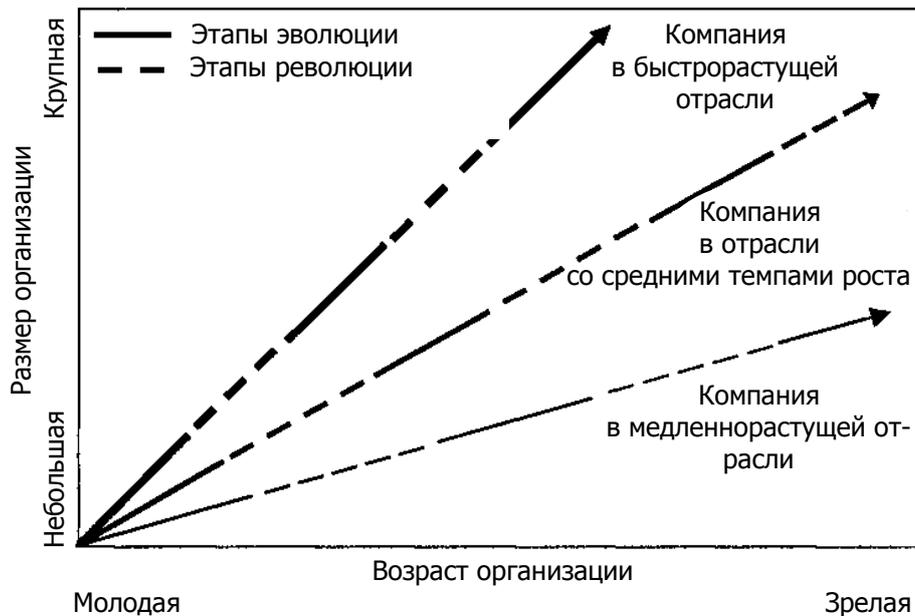


Рис. 3.2. Эволюции и революции в процессе роста организации



Рис. 3.3. Стадии и этапы развития организации

- основатели компании обычно ориентированы на технологию либо предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью; их физическая и умственная энергия полностью поглощается созданием и продажей нового продукта;
- коммуникации между работниками частые и неформальные;
- долгие часы работы вознаграждаются скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности;
- контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком; руководство действует в зависимости от реакции клиентов.

Завершается первая стадия **кризисом лидерства**. По мере роста компании укрупнение масштабов производства требует знаний об основах эффективности производственных операций. Возросшим числом наемных работников невозможно управлять исключительно с помощью неформальных коммуникаций; новые сотрудники не мотивируются приверженностью идее уникального продукта или организации. Необходимо привлечь дополнительный капитал и новые процедуры учета для осуществления финансового контроля, а также принять первое критически важное решение о дальнейшем развитии – найти и назначить сильного управляющего бизнесом, приемлемого для отцов-основателей и способного вновь сплотить организацию.

**Стадия 2: директивное руководство.** Характерные черты данного **эволюционного** периода:

- вводится функциональная организационная структура в целях отделения производственной деятельности от маркетинговой, и выполняемые работы становятся более специализированными. Создаются системы учета запасов и закупок;
- вводятся поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы;
- коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей;
- новый управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как менеджеры более низких уровней рассматриваются в большей степени как функциональные специалисты, нежели как менеджеры, автономно принимающие решения.

Завершается эта стадия **кризисом автономии**. Директивные методы неизбежно становятся неприемлемыми для осуществления контроля над более крупной, более диверсифицированной и сложной организацией. Работники на более низких уровнях ощущают себя стесненными громоздкой и централизованной иерархией. Их знания о рынках и производственном оборудовании должны быть точнее, чем у лидеров на вершине иерархии. Решение, принимаемое большинством компаний, состоит в том, чтобы последовательно расширять делегирование полномочий.

**Стадия 3: делегирование.** Следующая эра роста демонстрирует такие **эволюционные** характеристики:

- гораздо большей ответственностью наделяются менеджеры предприятий и географических рынков;

- для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы;
- высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест;
- руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями;
- коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места;
- стадия делегирования оказывается полезной для обеспечения роста благодаря возросшей мотивации на более низких уровнях иерархии. Менеджеры децентрализованных подразделений, обладающие большей властью и стимулами, способны проникать на более крупные рынки, быстрее реагировать на требования клиентов и разрабатывать новые продукты.

В результате в компании назревает **кризис контроля**. Высшие руководители теряют контроль над высоко диверсифицированной деятельностью на местах. Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации. Революция третьей стадии происходит тогда, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом. Попытка возвращения к централизованному управлению, как правило, терпит неудачу из-за огромного разнообразия операций. Новое решение проблемы можно найти в использовании специальных методов координации.

**Стадия 4: координация.** На этой стадии **эволюции** происходит следующее:

- децентрализованные подразделения сливаются в продуктовые группы;
- вводятся и интенсивно совершенствуются формальные процедуры планирования;
- нанимается и размещается в штаб-квартире многочисленный штабной персонал в целях введения в масштабах всей компании программ контроля и совершенствования работы линейных менеджеров;
- инвестиционные расходы тщательно соизмеряются и распределяются по всей организации;

- каждая продуктовая группа рассматривается как центр инвестиций, где доход на инвестированный капитал является важным критерием при размещении денежных средств;
- определенные технические функции, такие как обработка данных, централизуются в штаб-квартире, в то время как принятие ежедневных операционных решений остается децентрализованным;
- для стимулирования идентификации с фирмой как единым целым используются опционы по акциям и общеорганизационные программы участия в прибылях;
- все эти новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов компании. Они вынуждают полевых менеджеров смотреть дальше удовлетворения потребностей своих локальных подразделений. Хотя эти менеджеры все еще обладают большим объемом полномочий в принятии решений, они учатся тому, как с большей тщательностью оправдывать свои действия на аудитории у «сторожевого пса» в штаб-квартире.

В итоге обостряется **кризис волокиты**. Между линейным и штабным персоналом и между штаб-квартирой и периферией – недостаток доверия. Процедуры главенствуют над решением проблем, и инновации тормозятся. Короче говоря, организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею с помощью формальных программ и косных систем.

**Стадия 5: сотрудничество.** Эволюция на пятой стадии строится на более гибком поведенческом подходе к управлению. Вот его характеристики:

- акцент делается на быстрое решение проблем с помощью командных действий;
- представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы;
- штатные специалисты штаб-квартиры сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими;
- в целях создания эффективных команд для решения соответствующих проблем часто используется структура матричного типа;

- прежние формальные системы упрощаются и объединяются в единые многоцелевые системы;
- часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемных вопросах;
- в целях улучшения поведенческих навыков менеджеров, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов, используются программы тренингов;
- работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений;
- экономическое вознаграждение увязывается в большей степени с командными показателями, чем с индивидуальными достижениями;
- эксперименты по внедрению новых практик поощряются по всей организации.

Какой будет **революция** в ответ, на данном этапе эволюции пока не известно. Грейнер предполагает, что революция будет концентрироваться вокруг «психологической пресыщенности» работников, испытывающих эмоциональное и физическое истощение вследствие интенсивности командной работы и жесткого пресса необходимости инновационных решений.

Таблица 3.1

#### Особенности стадий роста организаций

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
<b>Приоритет менеджмента</b>	производство и продажа	эффективность операций	расширение рынка	консолидация организации	решение проблем и инновации
<b>Организационная структура</b>	неформальная	централизованная и функциональная	децентрализованная и построенная по географическому признаку	линейно-штабная и продуктовые группы	матрица команд
<b>Стиль высшего руководства</b>	индивидуалистический и предпринимательский	директивный	делегирующий	сторожевой пес	партисипативный
<b>Система контроля</b>	рыночные результаты	стандарты и центры затрат	отчеты и центры прибыли	планы и центры инвестиций	постановка общих целей
<b>Акцент в вознаграждении менеджмента</b>	участие в ответственности	оклады и их увеличение за заслуги	индивидуальные бонусы	участие в прибылях и опционы по акциям	командные бонусы

Развивая идеи Грейнера, **Исаак Адизес** предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических,

биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу **теории жизненных циклов организации** (подробнее см.: [15, 17]). Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов. Профессор **С. Р. Филонович** описывает их следующим образом.

**Выхаживание** – это этап зарождения организации. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда у основателя возбуждена приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

**Младенчество** – на данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию. Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

**Стадия быстрого роста** («давай-давай») – идея начинает «работать», т. е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет; создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице: компания организована вокруг людей, а не задач. Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть.

**Юность** – компания получает свое второе рождение – она перерождается духовно. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются кон-

фликты и противоречия: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией, задача которого состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Происходит смещение целей – от экстенсивного развития к повышению качества деятельности.

**РАСЦВЕТ** – эта стадия характеризуется следующими чертами: наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры; институционализированы перспективы развития и творчество; ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов; организация занимается планированием и следует разработанным планам; умение предвидеть будущее; осуществляется рост как продаж, так и прибыли; создается сеть новых младенческих организаций. Расцвет организации – это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективах.

**СТАБИЛИЗАЦИЯ** – является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Стабильной организации присущи следующие черты: низкий уровень ожидания роста; слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий; организация сосредоточивается на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее; подозрительное отношение к любым изменениям; в организации поощряют исполнителей, а не инноваторов; в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

**АРИСТОКРАТИЗМ** – для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки: деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство; акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему; существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении; отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»; имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытается «купить» предприимчивость; организация обладает значительными денежными ресурсами.

**РАННЯЯ БЮРОКРАТИЗАЦИЯ** – для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы: акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека – нет проблемы); в организации существует множество конфликтов; организацию охватывает паранойя; внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

**БЮРОКРАТИЗАЦИЯ И СМЕРТЬ** – на этом этапе компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это может быть желание сохранить рабочие места и т. д. Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее.

В рамках модели жизненных циклов организации принято выделять «**болезни роста**» – специфические системные кризисы, связанные с развитием организации.

Среди наиболее часто упоминаемых:

- **кризис старта** (между «выхаживанием» и «младенчеством») – фактическая неспособность лидеров-основателей воплотить идею в реальные действия;
- **рыночная уязвимость** (между «младенчеством» и «давай-давай») – отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи;
- **ловушка семейственности** (как правило, на этапе «давай-давай») – систематическое стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а людям, которым он более всего доверяет – членам семьи и друзьям, в результате чего организацией управляют непрофессионалы, а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса;
- **кризис автономности** (между «давай-давай» и «юностью») – явная недостаточность полномочий подразделений и их руководителей, чрезмерная централизация;

- **несостоявшийся предприниматель** (в начале этапа «юность») – проблема потери смысла деятельности для основателя (первичные цели уже достигнуты, что дальше?);
- **кризис корпоративных отношений** – преждевременное старение (обычно на этапе «юность») – неспособность организации принять новые парадигмы управления и взаимодействия со внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, несоответствие деятельности организации запросам рынка;
- **кризис управляемости** (между «юностью» и «расцветом») – неуправляемость организации как результат децентрализации. Существенная потребность в унификации потоков данных;
- **кризис доверия** (между «расцветом» и «стабильностью») – явное несоответствие заявленной политики компании и организационной пропаганды реальному положению дел. Катастрофически низкая мотивация сотрудников. Резко возросшее сопротивление переменам;
- **кризис коммуникаций** (на этапе «ранней бюрократизации») – собственно, это скорее «старческая болезнь» – чрезмерная обособленность подразделений и доходящая до абсурда глубина специализации. Организация утрачивает способность адекватно реагировать на многие сигналы внешней среды.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты. Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, и подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым выявляя закономерные, естественные явления и отклонения, патологии и, следовательно, помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей, или же возлагая на организацию непосильные задачи, не соответствующие ее возрасту и уровню развития.

Исследователи и консультанты **Евгений Емельянов** и **Светлана Поварницына** рассматривают **жизненный путь организации в бизнесе** (1998) с социокультурной точки зрения, основываясь на своем богатом опыте управленческого консультирования. Они выделяют четыре этапа жизненного цикла организационного развития, для каждого из которых характерна определенная система взаимоотношений между сотрудниками, организацией и внешней средой:

**ЭТАП «ТУСОВКА»** – преобладают неформальные отношения, «общинный» менталитет, равноправие, идеологическое (харизматическое) лидерство и непрофессиональное – дружеское или патерналистское – управление;

**ЭТАП «МЕХАНИЗАЦИЯ»** – имеет место повсеместная формализация отношений, процессов и процедур. Организация переходит к регулярному менеджменту. Значительно углубляется разделение труда, часто составляются подробные должностные инструкции и правила внутреннего распорядка. Большое значение придается стандартизации и утилитарности. Нововведения встречают существенное сопротивление;

**ЭТАП «ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»** – главной задачей организации, которая теперь фактически представляет собой несколько разных бизнесов, становится повышение экономической деятельности организации. Имеет место широкое делегирование полномочий, децентрализация власти, внутренние предпринимательские инициативы сотрудников и подразделений, которые регулируются детально разработанной политикой и стратегией организации. Важнейшими ценностями становятся профессионализм сотрудников, способность добиться поставленной цели максимально эффективным образом. Часто формируются командные отношения и способы работы;

**ЭТАП «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»** – компания нацеливается на захват стратегических приоритетов на рынке через задание своих стандартов качества. Высочайший уровень производства основывается на внедрении и развитии идеологии «внутреннего клиента», когда каждое подразделение компании становится заказчиком для одних подразделений и исполнителем – для других. Однако в целом технологическая цепочка работает на конечный результат, клиента организации.

Каждый из этапов, в свою очередь, подразделяется на **шесть стадий**: *формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис, распад или реформирование*. Важно отметить, что обозначенные этапы и стадии сопровождаются системными изменениями всех сторон организационной жизни, без осуществления которых компания не способна выйти на качественно новый уровень развития бизнеса [5].

Если Грейнер, Адизес, Емельянов и Поварницына в своих моделях касались, прежде всего, динамики организационного развития и закономерностей функционирования на каждом отдельном этапе, то **Гарольд Левитт** в разработке своей модели сделал основной акцент на системную природу организации. «**Алмаз Левитта**» представляет собой целостность четырех компонентов: Технологии, Задачи и Мис-

сия, Структура и Люди. Смысл модели заключается в анализе того, как могут (или должны) измениться «границы алмаза» при воздействии на одну из них. Например:

- если модифицируются **задачи** – это трудный процесс, может потребоваться что-то новое, например, построить фабрику;
- если модифицируется **технология** – это дополнительные усилия для приобретения новых навыков и знаний;
- если модифицируется **структура** – это появление потребностей в новых ролях и перераспределении ответственности;
- если модифицируется **персонал** – это появление необходимости в прививании новых ценностей, норм, отношений, межличностных взаимодействий и нового поведения.

Более детализированная модель, сохраняющая, однако, саму идею Левитта, предложила **Маргарет Сейнер**. Она рассматривает не четыре, а восемь граней организационной системы (люди, задачи, структура, принятие решений, культура, информационные системы, системы контроля и системы вознаграждения) в контексте предъявляемых окружающей средой требований и фактических результатов деятельности.

Наибольшее распространение получила **модель организации «7S»**, которую разработали **Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман и Джульен Р. Филипс** в 1980 г. Модель представляет собой структуру, позволяющую рассматривать компанию как единое целое, диагностировать организационные проблемы и разрабатывать программы действий. В идеальной организации каждый из S-факторов дополняет другие и систематично приближает организацию к поставленной цели. Питерс и его коллеги [9] рассматривают семь основных компонентов (см. рис. 3.4).

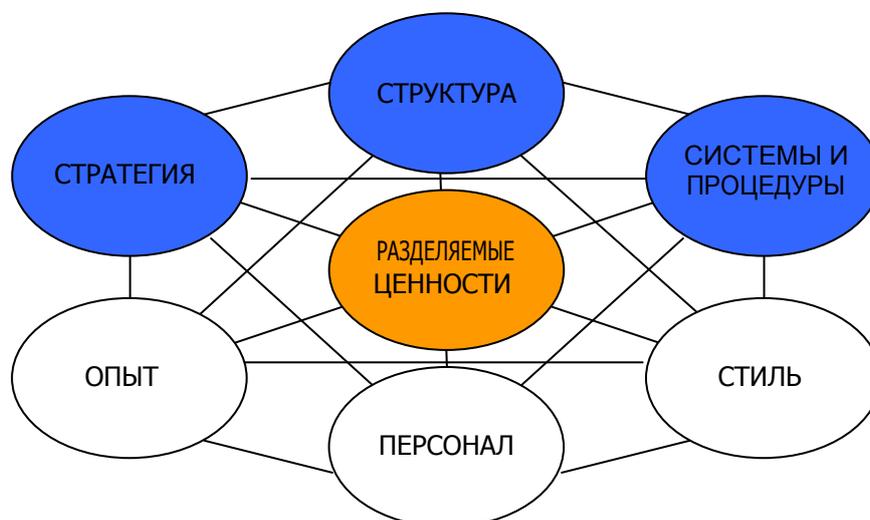


Рис. 3.4. Модель организации «7S»

- **Структура** – оформленное базовое функциональное и ролевое распределение сотрудников организации, лежащее в основе систем взаимоотношений, бизнес-процессов и прочих ее аспектов.
- **Системы и процедуры** – формальные и неформальные процедуры реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия.
- **Стратегия** – наиболее общие принципы функционирования и развития организации.
- **Опыт** – накопленные знания и технологии, оформленные в виде инструментария организации; ее способность принимать решения и действовать.
- **Состав персонала** – люди, сотрудники организации как личности.
- **Стиль управления** – культура организации, т. е. совокупность вариантов поведения, мыслей, убеждений, символов, реакций и отношений, принятых в организации и разделяемых большинством ее членов.
- **Совместно разделяемые ценности** – основополагающие ценности организации, определяющие смысл ее существования; фундаментальные идеи, на которых строится бизнес.

Практическую концептуальную схему организационной диагностики создал **Марвин Р. Вайсборд**. Его «**модель шести ячеек**» одинаково легко укладывается в рамки управленческой, административной, научной или консультационной деятельности (см. рис. 3.5).

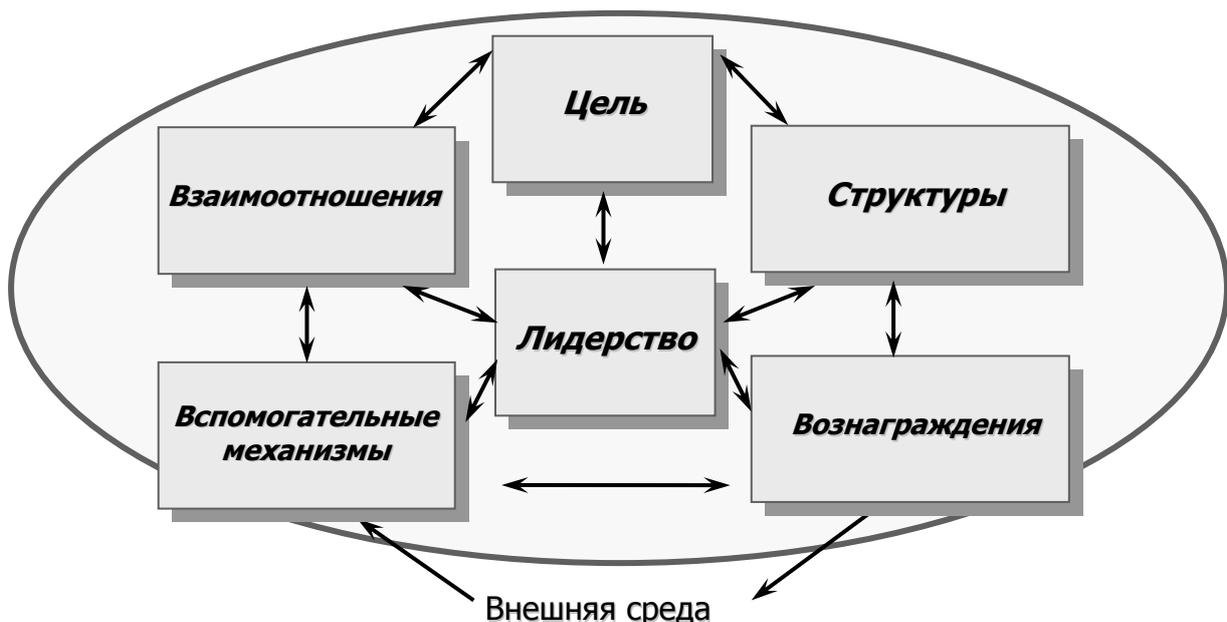


Рис. 3.5. Модель шести ячеек М. Вайсборда

Основные компоненты модели:

- **границы организации** – то, что отделяет организацию от внешней среды и формально выполняет роль организационной идентификации. Крайне важно четко определить границы организации, деятельности, бизнеса, чтобы в дальнейшем более четко определять спектр задач и формулировать стратегические инициативы;
- **внешняя среда** – локальное и глобальное окружение организации, контекст ее деятельности;
- **цель** – смысл существования организации, ее социальная, экономическая и историческая значимость;
- **структуры** – механизмы разделения труда, распределения работы между сотрудниками и подразделениями;
- **взаимоотношения** – культура организации, сложная система отношений между сотрудниками, механизмы разрешения противоречий (конфликтов);
- **вознаграждения** – система мотивации персонала, привлекательность выполнения заданий для сотрудников;
- **вспомогательные механизмы** – методы координации деятельности сотрудников и подразделений, а также адаптации к изменениям во внешней среде; системы и процедуры управления;
- **лидерство** – то, что позволяет удерживать все ячейки в равновесии. В этом блоке рассматриваются такие аспекты управления, как власть и полномочия, принятие решений, стили руководства и т. п.

Модель Вайсборда в равной мере применима как к формальным системам организации (то, что надо сделать), так и к неформальным (то, что происходит на самом деле).

На наш взгляд, модель «шести ячеек» наиболее точно соответствует концепции общей науки управления как системной дисциплины, поэтому мы опираемся на нее в структуре курса.

## Ключевые понятия и термины

Организация • Направления в определении организации • Значимые черты организации • Типология организаций • Формальная организация • Бюрократия • Подходы к анализу организации • Механистический подход • Органический подход • Структурный подход • Ресурсный подход • Процессный подход • Системный подход • Ситуационный подход • Принципы управления • Интеракционистская модель • Административная школа • Школа человеческих отношений • Количественная школа • Эволюция управленческой мысли • Концепция 5М • Управленческая информационная система • Цепочки ценностей • Открытая система • Закрытая система • Социотехническая система • Подсистемы • Этапы эволюции • Этапы революции • Возраст организации • Размер организации • Темпы роста отрасли • Теория жизненных циклов • Болезни роста • Алмаз Левитта • Модель 7S • Модель шести ячеек

## Вопросы

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Расскажите о типологиях организаций.
3. Раскройте сущность основных подходов к анализу организации: механистического, органического, структурного, ресурсного, процессного, системного и ситуационного.
4. Охарактеризуйте известные Вам школы управления.
5. Расскажите о теориях роста и развития организаций: этапы, стадии, кризисы, характерные черты, практическое применение.
6. Объясните сущность модели «Алмаз Левитта».
7. Объясните сущность модели «7S» Т. Питерса.
8. Объясните сущность модели «шести ячеек» М. Вайсборда.

**ЛИТЕРАТУРА**

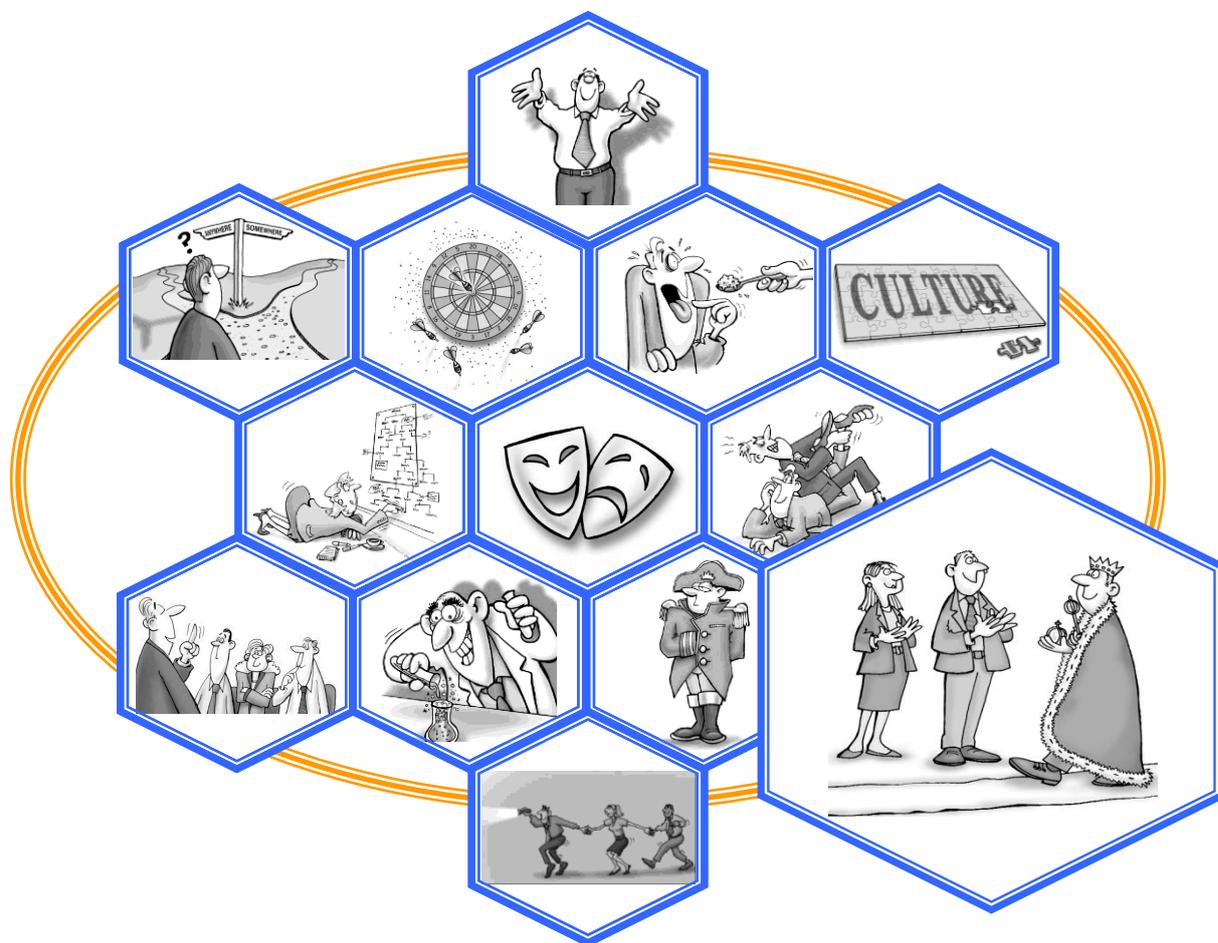
1. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.
2. Гайденок, П. П. История и рациональность: социология Макса Вебера / П. П. Гайденок, Ю. Н. Давыдов. – М., 1991.
3. Дафт, Р. Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб., 2000.
4. Дятлов, А. Н. Современный менеджмент / А. Н. Дятлов. – М.: Высшая школа экономики, 1996–1999.
5. Емельянов, Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
7. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
8. Овсянко, Д. В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование / Д. В. Овсянко, Г. В. Чернов, А. В. Воронцовский. – СПб., 1992.
9. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986.
10. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003.
11. Пригожин, А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин – М.: ИНТЕРПРАКС, 1995.
12. Силбигер, С. MBA за 10 дней / С. Силбигер; пер. с англ. Э. В. Шустера. – М.: ЗАО «Консультант Плюс», 2001. – 440 с.
13. Сенге, П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. М. Сенге. – М.: Олимп – Бизнес, 1999.
14. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М., 1992.
15. Филонович, С. Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса / С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич // «Социс». – 1996. – № 10. – С. 63–71.
16. Щербина, В. В. Социальные теории организаций: словарь / В. В. Щербина. – М.: Инфра-М, 2000.
17. Adizes, I. Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it / I. Adizes. – N. J.: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.

18. Greiner, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – July–August.

19. Roethlisberger, F. J. Contribution of Behavioral Sciences to a General Theory of Management. Toward a Unified Theory of Management / F. J. Roethlisberger. – New York, 1964.

# Лекция 4. ЭТИКА БИЗНЕСА

- Деловая этика • Социальная ответственность •
- Уровни ответственности организаций • Релятивизм • Естественное право •
- Утилитаризм • Универсализм • Деловой этикет •



Этика (от греч. *ethiká*, от *ethos* – обычай, нравственный характер) – учение о нравственности, морали...

[Философский энциклопедический словарь]

За последние двадцать лет проблемы этики бизнеса все больше привлекают внимание исследователей, менеджеров и общественных деятелей. Обязательные курсы этики читаются во всех ведущих школах бизнеса. Этическая оценка и репутация сегодня играют немаловажную роль при заключении сделок, оценке и управлении недвижимостью, выборе партнеров по бизнесу, применении санкций регулятивных органов и т. п.

И все же этику не следует рассматривать как простое увлечение или веяние моды. Закаленные в чрезвычайно агрессивной среде, морально-нравственные качества большинства управляющих значительно ниже, чем у представителей других профессий. При этом важно отметить, что от поступков менеджеров, от того, какие решения они принимают, часто зависят судьбы многих людей.

Сначала определим само понятие «деловая этика». Профессор **П. В. Малиновский** [10] таким образом трактует этот термин:

*«Деловая этика в широком смысле – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения».*

Само понятие «этичного ведения дел» возникло еще в древности в купеческой среде. Репутация купца, прежде всего, отражала общественную моральную оценку его деятельности. Кроме того, параллельно складывался институт меценатства, как форма социальной ответственности собственников-предпринимателей.

Однако широкое распространение движение за этичность бизнеса получило лишь в конце XIX – начале XX веков. Все чаще и чаще начинали звучать утверждения о том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше – так называемая «доктрина капиталистической благотворительности». Крупнейшие бизнесмены своего времени, такие как «стальной король» Эндрю Карнеги или Джон Д. Рокфеллер, тратили колоссальные суммы

на социальные программы, строительство публичных библиотек и школ. Безусловно, далеко не все предприниматели придерживались подобных взглядов.

В целом, **восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности** за XX столетие прошло (в развитых западных странах) через три этапа:

- управление, направленное на **максимизацию доходов** (до второй четверти XX века): этичность второстепенна по отношению к прибыльности (период «дикого» капитализма);
- **попечительское управление** (начиная с 1930-х годов): организация заботится о своих сотрудниках и их семьях постольку, поскольку это в конечном итоге ведет к более высокой производительности и доходности;
- **социальное управление** (начиная с 1960–70-х годов): организация несет ответственность перед обществом в целом и, в частности, перед стейкхолдерами (группами заинтересованных лиц).

В **нашей стране** можно выделить пять этапов становления этических воззрений в XX веке:

- **традиционный капиталистический** (до 1917 г.): меценатство и попечительство считались «хорошим тоном» в традиционных предпринимательских кругах, однако большинство было ориентировано на максимизацию прибыли;
- **прямое государственное регулирование** (1920-е годы): извлекаемые в виде налогов (в принудительном порядке) средства направлялись на финансирование социальных программ;
- **плановая социалистическая ответственность** (1930–1980-е годы): за каждым предприятием закреплялись социальные объекты и программы, а также предписывался план по открытию новых – невыполнение плана каралось государством;
- **«дикий капитализм»** (1990-е): приоритет отдан получению краткосрочной экономической выгоды любыми средствами, программы социальной ответственности часто принимали характер «прикрытия» незаконных операций;
- **локальное попечительство** (с 2000 года): крупные предприятия считают своим долгом заботу о местных сообществах, финансируя локальные социальные программы.

Различают **три подхода к пониманию проблем социальной ответственности** бизнеса и этики управленческих решений:

➤ **традиционный** (узкоэкономический) – сформулирован лауреатом Нобелевской премии **Милтоном Фридменом**. Логика этого подхода такова: поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников и т. к. менеджеры в конечном счете являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников. Отсюда следует, что истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману». Таким образом, считается, что организация несет социальную ответственность, соблюдая законы и предписанные правила ведения бизнеса;

➤ **этический подход** (с точки зрения заинтересованных лиц) – сформулирован профессором социологии, признанным гуру менеджмента **Питером Друкером**. Сущность этого подхода заключается в признании того, что организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – **стейкхолдерами**. В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров (собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников. Эта многослойная общественная среда способна существенно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому руководству организации приходится уравнивать внутренние чисто экономические цели с социальными, этическими и экономическими интересами стейкхолдеров. На практике этот подход является наиболее распространенным (на развитых рынках);

➤ **социально-этичный** (утвердительный) **подход** – сформировался в 1960–70-е годы под влиянием философско-этических воззрений ряда теоретиков: **Курта Левина, Эдгара Шайна, Генри Минцберга** и др. Согласно этому подходу, менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансированное следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам. Этот подход утверждает, что организации должны нести добровольные обязательства перед обществом и направлять часть своих средств на его совершенствование.

Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в **парадигме четырех уровней ответственности** деловой организации:

– уровень **экономической ответственности** – относится к базовой обязательной ответственности, которую организация и ее руководство несут перед собственником (или собственниками) и заключается в том, чтобы приносить прибыль, т. е. выполнять свое основное предназначение как инструмента бизнеса;

– уровень **правовой ответственности** – следование закону является обязанностью любой организации, нарушение которой влечет за собой серьезные санкции со стороны государства и его силовых структур;

– уровень **этической ответственности** – заключается в следовании моральным принципам общества и самой компании. Ответственность этого уровня – возможная, т. к. она не подлежит жесткому формальному регулированию;

– уровень **социальной ответственности** – заключается в способствовании улучшению благосостояния и повышению качества жизни общества. Находится на самой вершине пирамиды ответственности и не регулируется никакими формальными или неформальными отношениями. Это – желательный уровень ответственности, который оправдывает социальное существование организации.

Наряду с пониманием деловой этики как социальной ответственности организации, существует позиция **релятивизма** – т. е. признания того, что мы не в состоянии и не в праве решать, что есть добро или зло. Согласно релятивизму, *этика «относительна»* и зависит от личных, социальных и культурных обстоятельств, в которых находится человек и организация. Различают четыре разновидности релятивизма:

➤ **наивный релятивизм** – человек в ситуации выбора руководствуется неким стандартом, однако *никто не в праве выносить моральный приговор* относительно действий другого лица. Действия обусловлены множеством факторов и делающий этическое суждение не всегда способен учесть их все;

➤ **ролевой релятивизм** – *поведение человека во многом обусловлено ситуацией и текущей социальной ролью*. Наедине с собой человек может придерживаться одних принципов, однако в социальной ситуации он может склоняться к другим: руководитель должен соотносить свои личные чувства и интересы компании. Осуждая действия, следует рассматривать ситуацию и роль, но не личность человека;

➤ **социальный релятивизм** – *действия часто обусловлены нормами группы или групп*. Организации, их собственники, менеджеры и служащие, как правило, склонны поступать так же, как принято в других подобных организациях, объясняя свое поведение в терминах «отраслевая практика», «клубные правила»,

«профессиональные нормы поведения» или «общепринятая практика», снимая с себя таким образом индивидуальную ответственность;

➤ **культурный релятивизм** – не существует универсальных моральных стандартов, на основании которых можно было бы судить о моральных и этических нормах другого общества. Сторонники культурного релятивизма, как правило, рассматривают проблемы поведения человека в чужих культурах, конфликт культур, вопросы культурной конформности, адаптивности или ригидности. Девиз этой концепции: «В чужой монастырь со своим уставом не лезут!».

Помимо релятивизма, существует еще ряд философско-этических конструкций. Сторонники **теории естественного права** полагают, что человеку следует поступать сообразно высшему закону – природе или Библии.

Последователи **утилитаризма** утверждают, что «правильным» является действие, приносящую наибольшую выгоду наибольшему числу людей.

Универсалисты – защитники **теории универсальности** – рассматривают в первую очередь намерения людей и организаций, говоря о том, что результаты действий часто находятся за пределами реального контроля.

При всей неопределенности этических воззрений, существует методика, позволяющая упорядочить собственное понимание моральной проблемы и вынести по ее поводу конкретное суждение. Эта методика – **stakeholder analysis** – исходит из системного рассмотрения вовлеченности групп заинтересованных лиц. Последовательность шагов такого анализа может выглядеть следующим образом:

➤ составить перечень основных (заинтересованных) действующих лиц (например, он может выглядеть следующим образом: люди, принимающие решения; руководители, совет директоров; потребители и отрасль, в которой они работают; держатели акций и облигаций; поставщики и их отрасль; работники и их семьи; правительство и органы госрегулирования; группы особых интересов – в т. ч. профсоюзы, потребительские, природоохранные, политические и пр. организации; местное сообщество; окружающая среда – растения, животные, природные ресурсы; конкуренты; юристы и суды; будущие поколения...);

➤ выделить из полученного списка те группы лиц, которые характеризуются наибольшей вовлеченностью в проблему;

➤ определить разновидности ущерба и выгод для каждого игрока;

➤ определить права и обязанности игроков;

- оценить относительную силу каждого;
- оценить ближайшие и долгосрочные последствия альтернатив вашему решению;
- составить планы действий для альтернативных сценариев;
- сформулировать суждение.

Методом анализа лиц, ради блага которых существует организация, можно рассматривать практически любую проблему. Следует, однако, помнить, что когда речь идет об этике, *не может быть никаких «правильных» или «неправильных» решений*. Метод всего лишь позволяет глубже понять ситуацию и вынести более осознанное суждение.

Существует четыре уровня в системе **регулирования деловой этики** в организации:

- **этические принципы** (императивы), доминирующие во внешней для организации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- **нормативные акты**, регламентирующие поведение сотрудников организации (например, корпоративный этический кодекс);
- **коллективы сотрудников** компании, чья деятельность определяется моральным климатом организации (здесь многое определяется морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера);
- **индивидуальные мотивы** сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

За последние три десятилетия XX века в западных странах наблюдается тенденция к повышению социально ответственного поведения организаций, однако вместе с тем четко заявляет о себе тенденция к снижению этичности персонала. Последнее, в равной мере, справедливо и для Беларуси. Как бороться с этой проблемой? Безусловно, каждой организации нужны свои уникальные программы, методы и подходы, но, тем не менее, можно выделить ряд наиболее распространенных **мер по повышению этичности сотрудников**, принятых в практике ведущих компаний мира.

- **Разработка этических нормативов** – положений, описывающих систему общих ценностей и правил этики организации. Например, часто не одобряются или караются: взятки; вымогательство; подарки; выплата соучастнику незаконно полученных денег; конфликт на почве столкновения интересов; нарушение законов в целом; мошенничество; раскрытие секретов компании («коммерческой тайны»); использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей»

группы; незаконные выплаты политическим организациям; противоправные действия в интересах фирмы; производство заведомо некачественной продукции и т. п. Как правило, этические нормативы оформляются в виде «этического кодекса», «заповедей основателя», «образе жизни компании» и т. п.

➤ **Создание комитетов по этике.** В подобные комитеты, как правило, входят представители высшего руководства компании, собственники и прочие стейкхолдеры. Они играют роль мирового судьи, «совести организации», вынося авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.

➤ **Проведение социальных ревизий.** Подготовка отчетов перед широкой общественностью о ходе программ социальной ответственности, а также об этичности ведения бизнеса, принятия управленческих решений и взаимоотношений сотрудников. Как правило, такие отчеты составляются внешними независимыми организациями – влиятельными журналами, телеканалами, ассоциациями и т. п.

➤ **Обучение сотрудников этичному поведению.** Сегодня курсы этики включают во многие программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Цель таких курсов – повысить общую культуру профессионального поведения и этичность поступков, а также подвести людей к мысли о моральной ответственности и нравственных последствиях совершаемых ими действий.

➤ **Личный пример руководителя.** Руководитель, как правило, является моральным лидером компании, задавая общий климат и определяя степень этичности поступков. Личный пример высоко нравственного поведения руководителя практически всегда побуждает сотрудников следовать новым этическим нормам.

Действительно, индивидуальные морально-этические качества руководителя, бизнесмена имеют огромное значение для сотрудников.

На руководителя возлагаются следующие **моральные обязательства**:

- анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией;
- контроль аффектов и эмоций – как своих собственных, так и окружающих людей;
- анализ предпочтений в организации в категориях «осознание», «вовлеченность», «приверженность», являющихся неопределенными понятиями;
- реализация этического выбора – «делать не то, что хочется, а то, что следует»;
- овладение «философией благородного труда»;
- овладение искусством безразличия к собственной выгоде.

Считается, что стать моральным лидером в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять **функции морального авторитета**. Различают семь таких функций:

- **профетическая** – обращение к моральному авторитету, чтобы найти выход из кризисной ситуации («путь к спасению»);
- **верификационная** – определение оправданности (правильности) принятого решения;
- **легитимационная** – создание рецепта морально оправданных в кризисной ситуации действий;
- **институциональная** – формирование «культы героев» – образца правильного одобряемого поведения;
- **прогностическая** – переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий;
- **нарративная** – создание моральным лидером канонической версии инцидента;
- **табу** – установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов.

Каким видится современный цивилизованный менеджер обществу? Можно сформулировать несколько постулатов о личности и поведении человека бизнеса, отвечающих социальным ожиданиям – своеобразный «**этический кодекс предпринимателя**». Итак, этичный менеджер:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;
- исходит из того, что все люди вокруг него хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с ними;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность – как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет себе и другим, уважает профессионализм и компетентность;

- ценит образование, науку и технику, уважает культуру и экологию;
- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

Особое место среди вопросов деловой этики занимает **отношение** человека (прежде всего, бизнесмена и менеджера) **к деньгам**. Традиционное экономическое определение «деньги есть универсальный товарный эквивалент» не способно отразить проблему восприятия денег и отношения к ним. В современном обществе деньги нередко воспринимаются как мерило успеха их обладателя. Стремление к богатству на самом деле нередко основано на желании самоутвердиться, достичь общественного признания, экономической независимости и свободы. Как отмечает Евгений Емельянов, «деньги вообще – проблема для бедного, а не для богатого человека. Алчность, жадность и зависть к состоянию других, которые традиционно принято ассоциировать с богатством, означают лишь то, что человек не считает себя достаточно богатым и равняется на других, на тех, у кого денег, вещей или славы, как ему кажется, больше, чем у него самого. И он не может мириться с этим фактом».

Отсюда следует, что проблема – это не когда денег мало, а когда их не хватает. Такой подход сформулировал в свое время отец автомобильной промышленности США, идеолог принципиально новых трудовых отношений Генри Форд I. Он писал: «Алчность к деньгам – вернейшее средство не добиться денег. Но если ты служишь ради самого служения, ради удовлетворения, которое делается сознанием правоты дела, то деньги сами собой появляются в избытке. Деньги, вполне естественно, появляются в итоге полезной деятельности. Иметь деньги абсолютно необходимо, но нельзя забывать при этом, что цель денег не праздность, а умножение средств для полезного служения».

В настоящее время в Беларуси постепенно складывается цивилизованное отношение предпринимателей к деньгам: они все меньше являются самоцелью, все больше – инструментом бизнеса и линейкой успеха.

Среди множества **этических проблем, связанных с деньгами**, наиболее остро стоят следующие:

- **проблема «брать деньги»**. Когда берешь деньги в долг, то принимаешь на себя не только экономическое и правовое обязательство вернуть их, но и моральную ответственность перед человеком, который доверил их тебе. Точность и аккуратность возвращения долгов – не просто хороший тон или норма этикета, это

должно быть внутренней моральной необходимостью, потребностью, поскольку закладывает основу долгосрочных партнерских отношений не только с кредитором, но и с другими субъектами делового мира. Психологическая неготовность человека (или группы людей) брать на себя такую ответственность нередко побуждает менеджера идти в разрез с экономическими потребностями и интересами компании. Множество этических проблем возникает при назревшей необходимости отдавать долг: история знает огромное количество аморальных поступков в подобных ситуациях;

➤ **проблема «давать деньги».** Нередко человеку трудно отчуждать от себя с трудом заработанное богатство. Это сопряжено с психологическим восприятием отданных в долг денег как утраты, а с другой – риском возможного невозвращения долга. Этическая же сторона проблемы заключается в том, что всегда есть люди, для которых ваши деньги могут представлять собой возможность удовлетворения их потребностей, реализации их желаний, в этом случае собственнику денег предстоит решить дилемму: использовать деньги самому и оставить другого в затруднительном положении или же помочь другому, ограничив собственное потребление и возможности, взяв на себя ощущение утраты и риск невозвращения;

➤ **«звездная болезнь».** Часто случается так, что на гребне первых финансовых успехов человек становится невыносимо заносчив, не терпит ни малейших противоречий собственному мнению, с удовольствием при случае критикует окружающих, доказывая их полную несостоятельность, «сорит» деньгами, стремясь произвести впечатление на других, часто делает нелепые, но роскошные приобретения и т. п. При этом человек не редко теряет чувство реальности, у него возникает ощущение бесконечности своих возможностей и неограниченности открывающихся перед ним перспектив. Собственное «Я» ставится много выше окружающих людей и их интересов.

Этические проблемы сложны и противоречивы. Далеко не всегда человек, будь то предприниматель-собственник, менеджер или служащий, способен в одиночку самостоятельно решить их. Всегда существует потребность опереться на что-то, спросить совета. Ниже следует **ряд рекомендаций людям бизнеса**, которые хотят быть преуспевающими и этичными:

➤ помните, что предприниматель высокого класса способен превращать вредное (мешающее делу явление) в полезное (помогающее достижению цели);

➤ выработайте привычку: все, с чем Вы сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы для вашего дела;

- выполняйте обещания в срок. Если не смогли выполнить – не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с опозданием;
- будьте внимательны и объективны к «бесполезным» предложениям;
- отклоняйте ненужные предложения, но тактично и вежливо;
- будучи уверенным в себе, избегайте быть самоуверенными, самоуверенность – предпосылка использования не лучших приемов и методов в работе;
- не перекладывайте ответственности за принятие нужного решения на подчиненных, если это не входит в их компетенцию или они не получили от Вас соответствующего задания или рекомендации;
- помните, что ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность;
- чтобы эффективно подчинять, умейте подчиняться, хотя бы обстоятельствам;
- воспитывайте подчиненных ненавязчиво, но верно, поощряйте их плодотворный труд и инициативу;
- никогда не забывайте, что Ваше мнение или позиция вовсе не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
- не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха;
- не забывайте, что знание личных побудительных мотивов людей – одна из важнейших основ эффективного взаимодействия с подчиненными;
- согласовывать цели предприятия с личными целями сотрудников не менее важно, чем согласовывать личные цели сотрудников с целями предприятия;
- в общении с людьми научитесь понимать то, что не высказано;
- руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь;
- высшая форма неуважения к партнерам и подчиненным – задержать начало работы из-за своего опоздания или неподготовленности мероприятия;
- будьте терпимы к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают Вашему бизнесу;
- помните, что человека можно оскорбить не только словом; поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- занимайтесь только теми вопросами, в решении которых Ваше участие обязательно;

- будьте справедливы к деловым качествам человека, особенно если Ваши отношения с ним оставляют желать лучшего. Вполне возможно, что не лучшее отношение к Вам – следствие Ваших несовершенств;
- не страшитесь талантливых подчиненных;
- предоставляйте сотрудникам максимум свободы для достижения целей предприятия;
- хвалите на людях, порицайте с глазу на глаз;
- помните, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь совершить несправедливость – она сильно задевает людей;
- сочувствие часто ценнее денег;
- умейте слушать, имейте бесконечное терпение.

Особым разделом этики бизнеса является **деловой этикет**. Этикет представляет собой порядок поведения в определенной социальной сфере – систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи, умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т. д. Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя и имеют некоторые национальные и корпоративные особенности. В организации этикет во многом определяется культурой взаимоотношений, традициями и стилем руководства. Существует множество литературы, посвященной различным аспектам делового этикета – от культуры речи и правил оформления делового письма до особенностей проведения деловых протоколов и приемов. Примером правил делового этикета могут быть **шесть заповедей Джен Ягер** [13].

- **Делайте все вовремя!** Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в Вашем дневном расписании – прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что Вам необходимо задержаться, и Вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть Ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на Ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени,

чем Вам кажется, а все помехи, какие могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

➤ **Не болтайте лишнего!** Смысл этого принципа в том, что Вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера. Никогда никому не пересказывайте того, что Вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

➤ **Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!** Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к Вам, это неважно: все равно Вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины Вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что Вы умеете понравиться, значит, Вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в Ваших речах.

➤ **Думайте о других, а не только о себе!** Какое бы дело Вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит Вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики – от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество Вашей работы; покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать Вам быть скромным.

➤ **Одевайтесь как положено!** Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, – прежде всего, Вы должны стремиться вписаться в Ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как Вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На каких бы ролях ни находились Вы в фирме сейчас, Вам надо «вписаться», но при этом Вы долж-

ны выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары от туфель до галстуков.

➤ **Говорите и пишите правильно!** Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное Вами, будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должно быть изложено хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов: может случиться, что разговор, на Ваш взгляд, совершенно приватный, на горе Вам невольно услышит человек, от мнения которого зависит вся Ваша карьера. Если по каким-либо причинам Вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, – в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, – не произносите самого бранного слова.

В заключение хочется заметить, что глубокое понимание и принятие деловой этики как внутренней нормы сегодня является обязательным для менеджера любого уровня и в особенности – для предпринимателя. Управление, будучи весьма специфической деятельностью, обязывает руководителей заботиться о пределах и последствиях своих действий.

## Ключевые понятия и термины

Этика • Деловая этика • Социальная ответственность • Традиционный подход • Этический подход • Социально-этичный подход • Стейкхолдеры • Аргументы за социальную ответственность • Аргументы против социальной ответственности • Парадигма уровней ответственности • Релятивизм • Теория естественного права • Теория универсальности • Утилитаризм • Stakeholder analysis • Уровни регулирования деловой этики • Меры по повышению этичности персонала • Моральные обязательства руководителя • Функции морального авторитета • Проблемы отношения к деньгам • Деловой этикет

## Вопросы

1. Раскройте сущность проблемы деловой этики.
2. Расскажите об основных этических воззрениях в сфере бизнеса и управления.
3. Приведите пример решения этической проблемы (условие, методология и результат).
4. Объясните сущность моральных обязательств руководителя.
5. В чем заключаются этические проблемы отношения к деньгам?
6. Обоснуйте значимость делового этикета в современном бизнесе.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Бизнесмены России: 40 историй успеха. – М., 1994.
2. Бурлачук, В. Судьба авторитета в современном мире / В. Бурлачук // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2000. – Киев. – № 4. – С. 91–105.
3. Дафт, Р. Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб., 2000.
4. Денейко, О. С. Отношение к деньгам у предпринимателей малого бизнеса / О. С. Денейко. – СПб.: Депомент ИНИОН РАН, 1996.
5. Емельянов, Е. Н. Психология Бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
6. Кудряшова, Е. В. Лидер и лидерство / Е. В. Кудряшова. – Петрозаводск, 1996.
7. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
8. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю. М. Осипова. – М., 1992. – 432 с.
9. Силбигер, С. MBA за 10 дней / С. Силбигер; пер. с англ. Э. В. Шустера. – М.: ЗАО «Консультант Плюс», 2001. – 440 с.
10. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
11. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М., 1989.
12. Франкл, В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М., 1990.
13. Ягер, Д. Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Д. Ягер. – М., 1994.
14. Lecker, S. The Money Personality / S. Lecker. – N. Y.: Simon & Schuster, 1979.
15. MacKal, P. K. The Economic Psychology of Business Institutions / P. K. MacKal. – New York, Washington: Yantage Press, 1975.

# Лекция 5. ЦЕЛИ БИЗНЕСА

- Целеполагание • Противоречия в целях • SMARTER-цели •
- Планирование • Стратегия • Миссия • Видение •
- Сценарное планирование • Тактика • Контроль •



**Цели организации** есть **конкретные конечные состояния** или **желательный результат**, достижение которого представляется **ценным** и побуждает группу людей к совместной работе.

**Марвин Вайсборд** считает, что цель организации возникает в результате психологических переговоров между «что мы хотим делать» (наши ценностные ориентации, убеждения, удовлетворение, компетенция) и «что мы должны делать» (требования окружающей среды, жизненно важные потребности и т. д.). Эти переговоры происходят всегда, сознают и обсуждают это люди или нет. Таким образом люди устанавливают приоритеты. Эти приоритеты определяют текущую деятельность организации. Если вышеуказанные переговоры велись бессознательно, то приоритеты могут быть выведены на основе того, на что люди тратят время, энергию и/или деньги, независимо от того, что они называют важным. Такого рода подход, скорее всего, является хорошим приближением того, «что мы хотим делать», временно замененным тем, «что мы вынуждены делать».

Люди испытывают разные чувства (в основном, беспокойство) по отношению к работе, к которой они не могут подойти рационально, если неясными остаются цели организации. Поэтому два критических фактора для этой ячейки – это **ясность целей** и **согласие относительно целей**. Чем полнее реализованы эти факторы, тем меньше беспокойство.

Формулировка целей – это один из способов, с помощью которых организация борется с неопределенностью. Адекватное утверждение о целях всегда должно открывать возможность очертить границы, вне которых деятельность организации уместна или неуместна в данный момент и в данном месте. *Правильно сформулированные цели позволяют выявить уникальные черты организации* – то, что в формальном смысле отличает ее от всех других, включая ее конкурентов в данной области.

**Питер Друкер** (подробнее см.: [15]) полагает, что плохо определенные или чересчур широкие цели создают напряженные взаимоотношения с производителями и потребителями аналогичным образом. Они препятствуют фокусировке деятельности или концентрации, без которой организацию нельзя заставить работать. Организации хорошо работают, когда они (1) *лучше*, чем кто бы то ни было, *выполняют* определенные функции, в которых (2) *заинтересовано* достаточное число *потребителей*.

**Постановка цели** – «что мы делаем?» – всегда сопряжена с выяснением *ограничений* – «чего мы не делаем?», от чего следует сознательно отказаться, чтобы сосредоточить свои усилия на главном. Цели и ограничения выполняют следующие **основные задачи** в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым;
- руководящие требования к действиям;
- критерии принятия решений;
- инструменты контроля.

Важность правильного выбора целей подчеркивает **Игорь Альтшулер** (подробнее см.: [3]): «Начинающая компания никогда не добьется серьезного успеха, если не поставит перед собой сверхзадачу. Очень важно вынести цель как можно дальше за пределы фирмы, тогда персонал фирмы как бы борется против внешнего врага. Как только пропадает внешний враг, все начинают думать только о том, кому больше платят или у кого больше власти. Чем дальше вынесена цель для сотрудников, тем больше шансов у них превратиться в единую команду. Фирмы часто взрываются изнутри, потому что цель не вынесена за ее пределы, – побеждают местные интересы».

Цели предприятия, как правило, весьма конкретны. Они должны быть:

- ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
- сформулированы в терминах будущих состояний предприятия;
- соответствовать стратегии, политике, плану и процедурам предприятия;
- соответствовать компетентности персонала или полагать также и рост компетентности работников предприятия;

- содержательными и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

В процессе **целеполагания** – выбора и формулирования целей – важно учитывать следующие **аспекты**:

- **характеристики и качество** целей (сложность, достижимость, допустимые потери, срок достижения, актуальность, экологичность и т. д.);
- **ограничения** – лидера, сотрудников, клиентов, конкурентов, общества.

Проекция целей;

- **системность** и **этапность** целей;
- **миграция** целей: ложные цели, запасные цели, подцели, сложные (составные) цели, примерка целей, инкрустация целей;

- **функционально-технические;**
- **эмоционально-психологические** свойства цели.

Коротко основные **принципы целеполагания** могут быть сформулированы следующим образом:

- **структурирование** целей на основе ряда критериев (например, цели можно структурировать как минимум по трем из них: по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень); по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т. д.); по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым);
- логическая стройность и **непротиворечивость** системы целей;
- **взаимодополняемость** и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Цель организации выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

- цель есть опредмеченный мотив (потребность);
- цель образуется при встрече мотивов со средствами (ресурсами, возможностями, условиями);
- понятие «цель» не тождественно понятию «результат». Достигнутая цель способна быть лишь частью результата.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на ...%;
- повышение объемов продаж (услуг) на ...%;
- увеличение темпов роста чистого дохода;
- увеличение доли собственного капитала до ...%;
- выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества производимой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т. д.

**Г. Гольдштейн** отмечал наличие связей между целями. Он выделял два типа связей (подробнее см.: [9]):

- вертикальные (3 уровня: нижний, промежуточный и верхний или конечный);
- горизонтальные (5 типов соотнесенности: идентичные, комплементарные или взаимодополняющие, конкурирующие, антагонистичные и индифферентные).

Конкурентные и антагонистичные цели, как правило, вступают в конфликт, разрешение которого может быть сведено к четырем стратегиям:

- **доминирование** – полная реализация одних целей за счет частичного или полного невыполнения других;
- **переоценка значимости** – выделение и реализация максимально значимых аспектов целей;
- **разведение по сферам** – обеспечение реализации целей в частных конкретных сферах;
- **слияние** – переформулирование проблемы, постановка цели с принципиально новой позиции, устраняющей имевшие место противоречия.

Важно отметить, что организация – это комплекс отношений, где действуют разные индивидуальные и коллективные субъекты, и у каждого из них есть свои цели, причем полностью они совпасть не могут. Более того, между ними постоянно возникают противоречия. Организация есть объединение противоречий между целями, интересами, действиями ее участников. Можно выделить **четыре источника целей в организации** (А. И. Пригожин, 2003 // подробнее см.: [39, 40]):

- собственник (или собственники);
- бизнес (как деятельность в социальном контексте);
- менеджеры;
- персонал.

Соответственно, можно выделить десять групп возможного рассогласования целей в деловой организации.

### **1. Цели собственников – Цели собственников:**

- разные стратегии;
- разногласия по поводу ориентаций на статус или на прибыль;
- различие в приоритетах: текущая или стратегическая доходность;
- разногласия при распределении прибыли на разные цели;
- разные группы собственников.

### **2. Цели собственников – Цели бизнеса:**

- разногласия по поводу распределения прибыли на новое оборудование или на дивиденды акционерам;
- различие в приоритетах: капитализация или развитие бизнеса;
- собственники надрыдают бизнес, экономя на нем;

- собственники не знают бизнеса, предъявляют нереалистичные требования к бизнесу;

- собственник заинтересован в каком-то клиенте, который для бизнеса убыточен;
- собственник закрывает бизнес.

### **3. Цели собственников – Цели руководителей:**

- затраты на управленческие технологии не понятны собственникам;
- разные пути развития бизнеса;
- центр прибыли – мой, центр затрат – твой;
- собственники засылают своих людей в руководство.

### **4. Цели собственников – Цели персонала:**

- тратить прибыль на дивиденды или на зарплату;
- собственники хотят отличных работников с малой зарплатой;
- условия труда и экономия;
- персонал – стабильность, собственник – изменения, реорганизация.

### **5. Цели бизнеса – Цели бизнеса:**

- продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность;
- конфликт между направлениями бизнесов (из-за ресурсов, клиентов);
- оптовая торговля конкурирует с собственной розницей;
- либо рост, либо развитие клиентской базы.

### **6. Цели бизнеса – Цели руководителей:**

- бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность;
- бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителей это дополнительное напряжение;
- закрытие некоторых производств ради рентабельности бизнеса в целом;
- руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (увеличение управленческого персонала, представительские расходы, новую оргтехнику);
- ориентация на карьеру и возможности бизнеса.

### **7. Цели бизнеса – Цели персонала:**

- бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, некоторые работники сопротивляются;
- бессубъектность персонала как тормоз развития бизнеса;
- несовместимость личности и функций;
- бизнес требует средств на развитие, а персонал – на социальные программы;

- рентабельность бизнеса предусматривает увольнения.

### **8. Цели руководителей – Цели руководителей:**

- борьба руководителей разных служб за ресурсы: статусы, полномочия;
- внутрифирменная конкуренция за клиентов.

### **9. Цели руководителей – Цели персонала:**

- руководители стремятся обеспечить собственникам доходность, подчиненные требуют роста зарплаты;
- спонтанное управление и требование порядка;
- руководители требуют полной отдачи, персонал работает по минимуму.

### **10. Цели персонала – Цели персонала:**

- частные группы интересов за счет других;
- противоречие интересов между: зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями, закупающими и торгующими, инноваторами и консерваторами.

Корпоративное планирование предполагает различные уровни масштабирования. Тем не менее, даже на маленьких предприятиях редко формулируется только одна цель.

Современная концепция управления деловыми организациями предполагает, что в конечном итоге усилия менеджмента должны быть направлены на достижение главной экономической цели – **повышение стоимости бизнеса**, которая складывается из двух составляющих – прибыльности операций и уровня использования капитала. Таким образом, руководство должно в первую очередь стремиться повышать доходы, снижать затраты, сокращать период оборачиваемости денежных средств, распродавать непрофильные активы и выводить вспомогательные функции на аутсорсинг.

Вероятно, правильнее было бы сказать, что стремление к стоимости бизнеса – цель скорее собственника, чем самого бизнеса. Собственник (учредитель, инвестор) создает бизнес, приглашает руководителей или руководит сам; руководитель нанимает персонал. Все они являются источником организационных целей. Однако и собственник, и руководители, и персонал могут осуществить свои цели только через бизнес. А цель бизнеса **телеономична**, ибо бизнес существует только в расчете на клиента. Если у бизнеса нет покупателя его продукта, то бизнес исчезает. Отсюда следует, что основная цель бизнеса – создание, расширение и развитие клиентской базы. (А. И. Пригожин, 2003 // подробнее см.: [39, 40]).

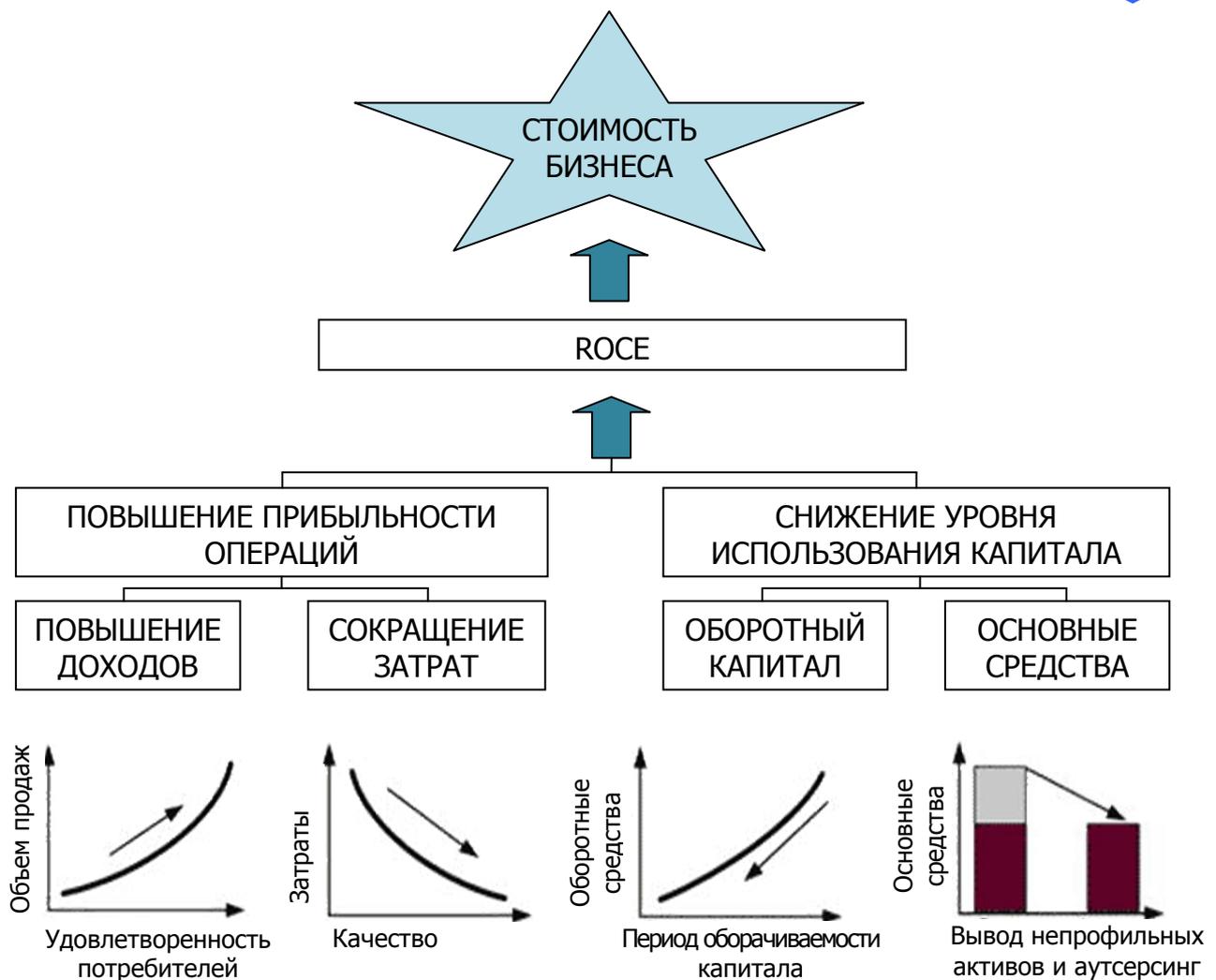


Рис. 5.1. Схема повышения стоимости бизнеса

В целом можно выделить **три типа целей бизнеса**:

- телеономические – уровень выживания;
- направленные – уровень стабильного функционирования в заданных условиях;
- устремленные – уровень проактивных действий.

Соответственно, каждый тип можно рассматривать в ряду значимых внутренних *аспектов организации*:

- уровни целеобразования;
- управленческие ценности;
- стили управления;
- методы управления;
- типы организационной культуры.

## Цели организации (А. И. Пригожин)

Типы целей	Телеономия	Целенаправленность	Целеустремленность
<b>Уровни целеобразования</b>	«встроенные цели», жизнеобеспечение (сохранение целостности, равновесия, прибыльность и т. д.)	«настройка» на стабильные цели (тип клиентов, услуг и т. п.)	способность к порождению новых целей, к изменению условий
<b>Управленческие ценности</b>	самосохранение	выбор из имеющихся вариантов	изменение среды
<b>Стили управления</b>	<b>неактивный</b> (поддержание равновесия и функционирования)	<b>реактивный</b> (адаптация изменениям среды)	<b>проактивный</b> (формирование среды: новых потребностей, услуг)
<b>Методы управления</b>	контроль	план	формирование образа будущего
<b>Типы организационной культуры</b>	интеграция, «все вместе»	профессионализм, качество работы	идеология фирмы, авангардные ценности и цели

Для обеспечения эффективной работы в организации следует время от времени проводить диагностику целей. Необходимо найти ответы на следующие вопросы: Между какими целями существуют рассогласования? Как соотносятся между собой все эти цели? Где основные противоречия? Между какими целями назревают конфликты? Каким образом проводить согласование этих целей?

Диагностика целей должна выяснить следующее.

- **Соответствие целей.** Насколько соответствует цель организации окружающей ее среде? Имеется ли достаточное число потребителей для обеспечения выживания организации?
- **Ясность целей.** Достаточно ли конкретно сформулирована цель, чтобы включать одни вещи и исключать другие?
- **Согласие относительно целей.** В какой степени люди демонстрируют в своем неформальном поведении согласие с декларированными целями?

Основная общая цель организации, выражающая причину ее существования, обозначается как ее **МИССИЯ**. Другие цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия организаций существует независимо от того, сформулирована она или нет. Это то, чем организация полезна окружающему миру,

то полезное (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для собственного выживания. Миссия отвечает на вопросы о том, какова основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, и какова ее социальная значимость.

Ясные различия между миссией предприятия и ее целями могут быть определены в терминах, следующих из четырех измерений.

➤ **Временной аспект.** Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

➤ **Фокусировка.** Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т. д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

➤ **Специфика.** Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящихся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т. д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе предполагают их достижимость.

➤ **Измеряемость.** И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

Миссия должна отражать следующие смысловые части.

➤ **Задачи фирмы** с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Иначе говоря, миссия должна показывать, какой предпринимательской деятельностью, каким бизнесом занимается фирма.

➤ **Внешняя среда фирмы**, которая определяет ее рабочие принципы. Речь идет об общей среде, отраслевой среде, конкурентной среде и, может быть, локальной среде.

➤ **Культура организации**, тот рабочий климат, который существует внутри фирмы и, соответственно, тип людей, которых привлекает этот климат.

Детальное описание этих аспектов дается в документе, который называется «декларация о миссии фирмы». Эта декларация включает следующие ключевые компоненты.

- **Потребители:** кто является потребителями организации?
  - **Рынки:** где географически конкурирует организация?
  - **Продукты или услуги:** какие важнейшие продукты или услуги предлагает организация?
  - **Технологии:** что представляют собой базовые технологии, применяемые организацией?
  - **Экономические цели:** какую позицию занимает организация по поводу роста и прибыльности?
  - **Общая концепция организации:** в чем состоят сильные стороны и конкурентные преимущества организации?
  - **Имидж:** какой общественный имидж желателен для организации?
  - **Философия:** во что верят в организации и в чем заключаются ее базовые ценности?
  - **Эффективность:** учитывает ли декларация о миссии пожелания ключевых групп влияния организации?
  - **Способность вдохновлять:** может ли декларация мотивировать людей?
- Формулировка миссии должна отвечать ряду требований:
- быть простой;
  - легко передаваемой;
  - динамичной;
  - доступной на всех организационных уровнях;
  - однозначной, не допускать разночтений;
  - опираться на факты, а не на раздумья и мечты;
  - ясно показывать, что делать, а чего не делать;
  - вызывать доверие.

Ограниченное толкование миссии отрицательно сказывается на способности фирмы гибко реагировать на изменения требований рынка. Расширенное трактование миссии может существенно снизить продуктивность использования ресурсов и в конечном итоге привести к утрате конкурентного преимущества и банкротству фирмы.

Полное отсутствие миссии гарантирует фирме наличие все возрастающих проблем. Понятие миссии самым тесным образом связано с понятием конкурентного статуса фирмы. Оба понятия не противоречат и дополняют друг друга. Конкурентный статус фирмы отвечает на вопросы о том, как производить заявленный фирмой товар или услугу; какие средства использовать, чтобы сохранить конкурентное преимущество. И миссия, и конкурентный статус зависят от внешних факторов. Миссия формируется в предвидении **будущих возможностей** с целью сформировать требуемый для выживания фирмы стратегический потенциал (отражает ее ожидаемые или желаемые возможности). Конкурентный статус зависит от существующего у фирмы стратегического потенциала (ее существующих возможностей). Миссия должна обозначать цель, или, другими словами, давать прогноз развития общественных потребностей, критериев их оценки и социальной значимости. Основным элементом прогноза является идеал, который обозначает не просто то, что будет, а то, что должно быть, к чему надо стремиться. В конечном итоге прогноз становится предметом убежденности и веры.

Корректно сформулированная и описанная миссия организации является мощным инструментом бизнеса. Можно выделить три основные функции миссии:

- **она дает общее представление о фирме** (товары и услуги, клиенты и рынки, конкурентные преимущества и уникальность). Только по формулировке миссии покупатель или потребитель продукции фирмы может оценить приоритеты, которыми руководствуется данная фирма, а также оценить цели и направления ее деятельности.
- **способствует единению** внутри фирмы и созданию корпоративного духа (делает ясным предназначение фирмы, формирует деловой климат, устанавливает степень соответствия сотрудников требованиям фирмы);
- **создает возможности эффективного управления организацией** (база для разработки целей, стандарты для распределения ресурсов, конкретизация смысла и содержания деятельности каждого работника). Наличие миссии позволяет руководству компании определить то место, которое должна занять фирма на рынке и сформулировать свою стратегию достижения этого места; сотрудникам фирмы – почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижение высоких результатов; наконец, потребителям продукции компании – со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовле-

творить их разнообразные нужды и потребности, следить за продукцией фирмы. Товары и технологии могут меняться, а нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными.

В качестве примера приведем формулировку миссии известной многонациональной компании Procter & Gamble:

- производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах;
- создавать организацию и условия работы, которые привлекут самых достойных людей, обеспечат наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий;
- успешно применять наши принципы, что поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что, в свою очередь, приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Миссия – это не только декларация приоритетов, но, что важнее, образ жизни, понимание окружающего мира и себя в нем компании и ее сотрудников. Посмотрите, как в глобальном масштабе может измениться понимание бизнеса при изменении формулировки миссии:

Таблица 5.2

#### Примеры миссии организации

Организация	Старая миссия	Новая миссия
Компания общественного питания	приготовление блюд	минимизация отходов
Производитель товаров для досуга	товары для досуга, например, мячи для боулинга, яхты	«мы организуем выходные дни»
Женский колледж свободных искусств	хорошо продуманное образование	образование для обеспечения возможностей карьеры для женщин
Медицинская клиника	лечение болезней	обучение людей методам самолечения

Реализация миссии и целей организации описывается в плане деятельности компании. **Планирование** может проводиться на всех уровнях: от деятельности исполнителя до генерального плана развития организации и бизнеса.

Исторически системы планирования развивались в следующем порядке:

- **бюджетное планирование** (начало 1900-х) – составление ежегодных бюджетов и контроль отклонений;

- **долгосрочное планирование** (начало 50-х) – прогнозы, статистические модели, выявление тенденций и трендов. Предположение, что внешняя среда имеет собственную динамику;
- **стратегическое планирование** (60-е годы) – здесь уже не предсказание будущего, а оценка стратегических альтернатив и динамическое управление ресурсами;
- **стратегический менеджмент** (80-е годы) – нужно обеспечить достижение устойчивых конкурентных преимуществ (УКП). Компания создает свое будущее;
- **менеджмент изменений** (XXI век) – нужно быть максимально гибкими: структуры, культура, мышление, сферы взаимодействия – важно уметь быстро изменять все. Основная ценность – клиент, компания строит будущее в равноправном диалоге с ним. Основными объектами планирования являются компетенции организации и компетентность сотрудников. Стратегии имеют смысл только в краткосрочных периодах (до 3 лет).

Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей, принято называть **стратегией**. Ниже приведены ключевые особенности стратегии.

- В рамках стратегии рассматриваются только жизненно важные факторы, оказывающие качественное влияние на успех организации. Все прочие моменты остаются за рамками стратегической проблематики.
- Хотя стратегия разрабатывается по большей части высшим руководством, на ее реализацию должна работать вся организация, и прежде всего – руководители всех уровней управления.
- В основе действительно полезной и эффективной стратегии должны лежать перспективы всей организации, а не конкретных людей, хотя разделить их зачастую достаточно сложно.
- Стратегическое планирование – сложный, длительный и дорогостоящий процесс. Поэтому результаты стратегического планирования должны активно использоваться менеджментом.
- Наличие осознанной стратегии позволяет фирме определить свою индивидуальность, найти точку опоры, развивать свои особые внутренние ресурсы и возможности, добиваться отличия от конкурентов и обеспечивать особенно эффективное удовлетворение специфических потребностей и ожиданий потребителей.

➤ Стратегия должна разрабатываться так, чтобы сохранять свою целостность на длительный срок. Этого можно добиться, когда стратегические планы являются достаточно гибкими и допускают модификацию и переориентацию, что в условиях современной бизнес-среды абсолютно необходимо.

Среди инструментов реализации стратегического плана принято выделять следующие:

- **тактика.** Существует ряд отличий тактических планов от стратегических:
  - тактические планы предназначены для достижения вспомогательных тактических целей;
  - стратегические планы разрабатываются как документы, основанные на самостоятельных стратегических целях. Тактические планы разрабатываются всегда в развитие стратегических и не имеют самостоятельного значения;
  - стратегические планы затрагивают стратегические ресурсы фирмы, т. е. дорогостоящие и критически важные для успеха фирмы. Тактические планы, как правило, затрагивают ресурсы, которые легко могут быть приобретены на рынке и которые не являются критически важными для компании;
  - если стратегия организации разрабатывается и утверждается на уровне высшего звена управления организации, то тактические планы, как правило, подготавливаются средним звеном и могут утверждаться высшим руководством;
  - тактические планы, как правило, охватывают более короткие периоды времени, чем стратегические;
  - результаты реализации тактических планов обычно проявляются быстрее, чем стратегических, и очевидным образом соотносятся с конкретными действиями конкретных исполнителей;
- **политика** – представляет собой общее руководство для действий и принятия решений сотрудниками организации;
- **процедуры** – заранее разработанное описание последовательностей действий для принятия решения в ситуации конкретного типа;
- **правила** – точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации;
- **бюджеты** – представляют собой инструмент для динамического управления входным и выходным потоками ресурсов с целью их балансирования;
- **задачи** – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в определенные сроки;

➤ **управление реализацией планов.** Инструментами реагирования на отклонения хода реальных событий от плана являются *средства оперативного управления* выполнением планов. В 70–80-е годы популярность приобрел метод «Управления по целям» – МВО, популяризированный Питером Друкером. Сущность МВО заключается в том, что руководитель делегирует задачи, «ведя переговоры о заключении контракта по целям» со своими подчиненными, не предлагая им подробную маршрутизацию движения в заданном направлении. Важен результат, а не деятельность как таковая. Этот метод, однако, уместен только в том случае, если фирма располагает компетентным высококвалифицированным персоналом. Он стимулирует инициативу и креативность сотрудников, однако требует значительного количества времени на адекватное согласование и документированное оформление процесса.

Как правило, **планирование** протекает в несколько **этапов**:

- формулирование видения (гипотезы о будущем);
- составление прогноза (насколько это видение реально);
- составление плана (бюджета);
- реализация плана;
- учет и контроль результатов;
- анализ результатов. Подведение итогов.

Стратегическое планирование начинается с формулировки **видения**. Видение – это идеальная картина будущего. Видение – это мечты и амбиции собственника, в которых отражены интересы общества.

Например, известный автопромышленник Генри Форд таким образом формулировал видение своего бизнеса: *«Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божиих... Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, и мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей».*

Не менее интересно видение Уолтом Диснеем принципиально нового парка развлечений: *«Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения.*

*Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые – насладиться вызовами будущего. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком. Диснейленд основан на тех идеалах, мечтах и суровых, но достоверных фактах, которые создали Америку и посвящен этим идеалам, мечтам и фактам. Уникальное оборудование Диснейленда позволит наглядно продемонстрировать эти мечты и факты, превратить их в источник отваги и вдохновения для всего мира. Диснейленд будет понемножку и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни».*

Видение может быть весьма конкретным, определяющим техническую сторону функционирования компании, как, например, у компании Motorola: *«Motorola мечтает о мире, в котором телефонные номера будут присваивать людям, а не местам; в котором маленькие, уместающиеся на ладони устройства позволят людям поддерживать связь друг с другом, где бы они не находились; в котором новые средства коммуникаций смогут передавать зрительные образы и данные так же просто, как и голоса».*

На стадии составления **прогноза** применяется множество различных методов. Одним из наиболее распространенных является метод сценарного планирования. **Сценарное планирование** – это метод построения альтернативных вариантов будущего развития внешней среды предприятия, позволяющий руководителям осуществлять анализ и принимать стратегические решения в условиях неопределенности. Сценарии позволяют компаниям думать, отталкиваясь от будущего, они отвечают на вопрос о том, каким образом компания может попасть в воображаемое будущее, сделать его реальным.

Выделяют **семь шагов развития сценариев**:

- определение проблемы. Перечень ключевых вопросов;
- идентификация основных факторов и тенденций (определенных и неопределенных), их взаимозависимость;
- ранжирование факторов по важности и приоритетности;
- выбор логики сценариев. Матрица основных факторов. Описание сценариев;
- анализ основных факторов в рамках каждого сценария;

➤ анализ последствий. Чувствительность параметров. Зоны инвариантных решений;

➤ выбор индикаторов и признаков для контроля.

Среди наиболее распространенных **ошибок сценарного подхода** можно выделить следующие:

- все сценарии строятся на базе одной переменной;
- высшее руководство не участвует в разработке сценариев;
- построенные сценарии заведомо неравноценны;
- слишком много сценариев;
- излишняя детальность;
- отсутствие индикаторов, контрольных показателей.

На этапе **бюджетирования** руководство организации составляет детальный бизнес-план, в состав которого входят следующие разделы:

- вводная часть, цель и суть проекта;
- анализ положения дел в отрасли;
- смысл предлагаемого проекта;
- анализ рынка, рыночных сил, возможностей и угроз;
- план маркетинга: анализ потребителей, каналов сбыта, описание комплекса маркетинга, оценка экономических факторов, формулировка уникального торгового предложения и т. п.;
- производственный план;
- организационный план: анализ сильных и слабых сторон организации, план потребностей в человеческих ресурсах, описание систем управления, мотивации и контроля;
- степень риска и компенсационные мероприятия;
- финансовый план: потребности в денежных средствах, распределение денежных потоков, финансовые результаты;
- приложения.

Существует определенный скептицизм относительно успешности реализации бизнес-плана. **Август Шеер** считает, что «Рыночные процессы протекают настолько быстро, что составленный на три года бизнес-план, как правило, не имеет шансов быть реализованным в первоначально составленном виде».

Поэтому более существенными критериями являются:

- перспективы роста сегмента рынка, в котором предприятие хочет работать;
- степень новизны первичной идеи, потому что она свидетельствует о принципиальной способности учредителей к генерированию идей;
- управленческая квалификация учредителей.

Если эти три критерия оцениваются положительно, то можно говорить об успешности проекта. Бизнес-план представляет собой скорее формальную страховку для банков или инвесторов связанного с риском капитала.

**Дуайт Эйзенхауэр** – генерал армии США, ставший впоследствии президентом, говорил: «План – ничто, планирование – все», подчеркивая тем самым огромную значимость систематизации информации в процессе планирования и важность гибкости (умения отойти от плана) управленцев.

Следующим этапом планирования является **контроль**. Контроль – это процесс отслеживания (мониторинга) деятельности и исправления любых существенных отклонений для обеспечения гарантии того, что она ведется как запланировано и приведет к достижению поставленных целей.

Управленческий контроль – это процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач.

По мнению **Дж. Оучи**, существует три принципиально разных подхода к разработке систем контроля:

- **рыночный контроль** – подход к разработке систем контроля, при котором стандарты и нормы, используемые в этих системах, определяются на основе внешних рыночных механизмов;
- **бюрократический контроль** – подход к разработке систем контроля, при котором упор делается на организационные полномочия;
- **клановый контроль** – подход к разработке систем контроля, в которых поведение сотрудников регулируется общими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, легендами и другими аспектами организационной культуры.

Можно выделить три функции контроля:

- измерение фактического результата;
- сравнение фактического результата со стандартом;
- осуществление управленческих действий для корректировки отклонений или неадекватного стандарта.

**Стандарты** представляют собой специфические цели, прогресс в отношении достижения которых может быть измерен. В стандарты исполнения следует включать два основных вида информации: *что сделано и как хорошо это сделано*.

Ключевыми требованиями к любой системе оценки являются: уместность, чувствительность, надежность, приемлемость и практичность.

Менеджер располагает рядом средств измерения и контроля. Среди наиболее часто употребляемых можно выделить:

- личное наблюдение;
- статистические отчеты;
- устные отчеты;
- письменные отчеты.

Существует четыре основные **сферы контроля**:

- **ресурсы организации.** Человеческие ресурсы. Финансовые ресурсы. Физические ресурсы. Информационные ресурсы;
- **организационная среда.** Внутренняя (технологии, культура, структура...). Внешняя (потребители, поставщики, конкуренты...);
- **организационные и управленческие процессы.** Планирование. Организация. Мотивация;
- **результаты деятельности организации.** Товары. Услуги.

Руководство обычно устанавливает **масштаб допустимых отклонений**, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных целей не заслуживает внимания.

Управление, при котором менеджера информируют только об отклонениях, которые превышают масштаб допустимых, называют **управлением по принципу исключения**.

Часто имеет место тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется **поведением, ориентированным на контроль**.

Хорошая система контроля позволяет менеджерам оценивать эффективность на основе того, в какой степени достигаются как конечные, так и промежуточные цели. С этой точки зрения можно выделить **три вида контроля**:

- предварительный;

- текущий;
- заключительный.

Эффективная система контроля обладает следующими **характеристиками**: точность; своевременность; экономичность; гибкость; простота и понятность; осмысленные критерии; стратегическая направленность; контроль по исключениям; комбинирование критериев; действия по корректировке; ориентация на результаты.

**Рекомендации** по проведению эффективного контроля:

- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- устанавливайте двустороннее общение;
- избегайте чрезмерного контроля;
- устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- вознаграждайте за достижение стандарта.

**Анализ полученных результатов** является заключительным этапом планирования. На нем важно выявить значимые несоответствия между планом и текущей ситуацией и сделать выводы относительно причин их возникновения. Подобный анализ способствует более реалистичному планированию в будущем и может избавить компанию от «неприятных сюрпризов».

Но управление затруднено, если при этом не используется **функция адаптации**. Управленческие решения немыслимы без адаптации. Более того, рыночные условия хозяйствования по своей природе ориентированы исключительно на адаптивные решения, применяемые организациями в постоянно изменяющейся среде. Поэтому успешная управленческая деятельность в существенной мере определяется глубиной влияния адаптации как функции менеджмента и мастерством ее применения на практике. Чем ниже адаптивность организаций, тем большее число их разоряется, оказывая отрицательное влияние на экономику.

В управленческой науке адаптация проходит стадию научно-практического осмысления. Чтобы распознать природу этой функции, необходимо понять ее философские основания. Исследования показывают, что **адаптация организаций базируется на культуре народа**. Именно культура в своем многообразии является фундаментом, на котором должны строиться гибкие механизмы адаптации, имеющие множество вариаций и реагирующие на изменение внешней и внутренней среды организации.

На современном этапе развития общества и мировой хозяйственной системы выделяются два вида адаптации. Первый связан с *буферными функциями адаптации* (буферная – смягчающая и ослабляющая столкновение), а второй – с *приспособительными* (приспособительная адаптация). Эти функциональные различия двух типов адаптации должны учитываться при выборе и использовании адаптивных форм управления разными организациями.

Адаптацию целесообразно рассматривать в качестве своеобразного фильтра для общества, пройдя через который оно преобразуется в рамках видимых и невидимых, но реально действующих законов. Адаптация преобразует систему жизнедеятельности перед переходом ее в новое пространственно-временное состояние.

**Адаптация** – это процесс социокультурной перестройки общества и присущих организаций. Анализ различных вариантов адаптации дает основание для определения ее как особой формы отражения систем управления воздействий внешней и внутренней среды, заключающегося в стремлении к установлению между ними динамического равновесия. Так равновесие обеспечивает гармоничное соотношение системы с ее внутренней и внешней средой и развитие самой системы, функционирующей в конкретном пространстве. Кроме того, *адаптация – это такое взаимодействие человека с окружающей средой, которое позволяет ему выживать в ней, достигая своих целевых установок наиболее рациональным путем, сохраняя при этом среду обитания.*

В широком понимании адаптация может быть организационной, социальной, культурной и личностной, выходящей на управленческие отношения в процессе взаимодействия как всего персонала управления субъектов хозяйствования, так и отдельных менеджеров между собой и с внешней средой.

Следует напомнить, что основные функции менеджмента взаимосвязаны, определенное место в них отводится адаптации. Например, анализ невозможен без принятия решения о его проведении. Точно так же результативное решение не может быть разработано и реализовано без функции анализа и т. д.

Вместе с тем адаптация является и *преобразовательной функцией*, поскольку она модифицирует все другие функции, постоянно приспособляя их к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды организации. Она играет роль фильтра перед вхождением субъекта хозяйствования в то или иное пространство (и его среду). Пройдя через фильтр, субъект преобразуется, вписывается в пространство,

не нарушая его целостности, конфигурации, внутренних и внешних связей, способствуя взаимному развитию.

Говоря о внешних факторах, обуславливающих адаптацию, нельзя не отметить смену экономических укладов, которая ведет к замене одной пространственной модели организации хозяйственной деятельности государств на другую. Так в постиндустриальную эпоху на смену «центристской» модели организации хозяйственной деятельности приходит «сетевая» модель. Мировую экономику, объединяющую множество различных стран, можно образно сравнить с обычной сетью, состоящей из отдельных ячеек, скрепленных между собой узлами. Для сетевых моделей организации хозяйственной деятельности характерен процесс иерархизации узлов и выделения среди них своего рода «ворот» в сетях различного уровня.

Ворота как категория рассматриваются с разных точек зрения. С метапространственной точки зрения «ворота» — это функция.

Таким образом, основная функция «ворот» заключается в притягивании и пропускании через себя потоков капитала, обеспечивая при этом возможности его максимального возрастания через эффективное перераспределение между субъектами хозяйствования.

**Главным критерием**, по которому определяется приоритетность «ворот», является **обеспечение доходности капитала**. Не менее важно и *эффективное взаимодействие капиталов различных типов* (финансового, производственного, интеллектуального, природного).

**Интеллектуальный капитал** выступает в качестве «ротора», активизирующего движение других видов капиталов, и поэтому он размещен в центральном месте. Взаимодействие интеллектуального капитала с другими его видами, а также интенсивность воздействия на поведение дифференцированных капиталов носят нелинейный характер. В свою очередь, эти капиталы активизируют экономическую деятельность.

«Ворота», как организм городского типа, требуют плотной концентрации сетей различных уровней значимости, чтобы обеспечить скорость, результативность и качество реализации своей основной функции.

Таким образом, **адаптирование в Республике Беларусь** к изменениям, происходящим в постиндустриальном обществе, должно идти по пути поиска таких форм хозяйственной деятельности, которые были бы адекватны сложившимся реалиям. А реалии Беларуси таковы, что, с одной стороны, ее экономика относится к разряду

индустриальной, с недостаточно развитой рыночной инфраструктурой. С другой — ей приходится контактировать с экономикой постиндустриальной эпохи. Следовательно, в стратегическом отношении адаптация должна быть направлена на решение задачи обеспечения свободного и непротиворечивого развития экономик двух типов.

Для того, чтобы глобальный капитал в Беларуси функционировал с учетом национальных интересов, должны быть созданы соответствующие условия, в частности, необходимая инфраструктура (по типу «хайтек» — высоких технологий). С помощью высоких технологий, использующих инфраструктуру рыночного хозяйства, достигается эффект опережения конкурирующих субъектов хозяйствования, выражающийся в скорости оборачиваемости капиталов, а значит, и в присвоении возникающих при этом преимуществ.

Практика показывает, что адаптация, нацеленная на подключение к глобальной сетевой экономике, должна жестко контролироваться государством и в части регулирования процессов взаимодействия крупных, средних и мелких капиталов. Это должно быть направлено на минимизацию рисков подавления крупным капиталом среднего и малого бизнеса, обеспечивающего многообразие форм развития национальных экономик.

Используя объективный подход, можно выделить следующие современные **механизмы адаптации**:

- уточнение миссии организации;
- прогнозирование изменения внешней среды и планирование внутренних перемен;
- слияние и объединение предприятий;
- разработка программы адаптации персонала;
- самоорганизация менеджеров;
- выработка предпринимательского стиля управления;
- сохранение исторических, культурных, духовных ценностей народа, не адаптируемых к условиям европейской, американской или иной цивилизации.

**Из памятки о научной организации труда для ИТР и служащих  
(разработано ЦИТ в первые годы Советской власти)**

- ВСЕГДА БУДЬ: Активен, Инициативен, Энергичен.
- ЧЕТКО ВЫПОЛНЯЙ ФУНКЦИИ, определенные должностной инструкцией, ПО ПРИНЦИПУ «определенное место для каждого, и каждый на своем месте».

- В РАБОТЕ ИСХОДИ ИЗ ФАКТОВ, Анализа деятельности, критически оценивая условия, обстановку, время. ВСЕГДА СТРЕМИСЬ К ТОМУ, чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу, рациональное зерно – эффективность, рентабельность своей работы.

- НИКОГДА при любых неблагоприятных обстоятельствах НЕ ТЕРЯЙ бодрость духа, НАОБОРОТ, при столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости И ДОБИВАЙСЯ ПОБЕДЫ!

- РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ, нормируя ежедневно. ПЛАНИРУЙ И УЧИТЫВАЙ СВОЮ РАБОТУ.

- ВЕДИ ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ.

- ВРЕМЯ – материальная ценность. ПОМНИ, экономия твоего и рабочего времени есть ЭФФЕКТИВНЫЙ ИСТОЧНИК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ УСПЕХОВ ВСЕГО КОЛЛЕКТИВА.

- БУДЬ КРАТКИМ!

- Имей чувство ЮМОРА и цени его у других.

- НЕ БОЙСЯ ЭКСПЕРИМЕНТА.

- БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН к чужому мнению, даже если оно не верно.

- В РАБОЧЕМ ПОМЕЩЕНИИ разговаривать МАЛО И НЕГРОМКО. ПО ТЕЛЕФОНУ РАЗГОВАРИВАТЬ ВПОЛГОЛОСА И КРАТКО.

- НИКОГДА не раздражайся, имей бесконечное терпение. НИКОГДА не бранись, следи за своим лексиконом.

- Будь опрятен и аккуратен во всем. НЕ СТЫДИСЬ элегантности! Будь особенно корректен с ЖЕНЩИНАМИ!

- УМЕЙ! Говорить, разговаривать, слушать.

- НЕ КУРИ в рабочем помещении, ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТО СОБСТВЕННЫЙ КАБИНЕТ.

- ВСЯКОЕ ДЕЛО ТРЕБУЕТ исполнительности, дисциплины, инициативы.

- На рабочем месте не должно быть НИЧЕГО ЛИШНЕГО, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

- Учеными доказано, что ХОРОШЕЕ НАСТРОЕНИЕ положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда примерно на 18%.

**Адаптивность управления** – это одно из основных свойств системы, отражающих ее способность быстро и гибко реагировать на любые изменения среды и выработать адекватные управленческие команды, позволяющие сводить к минимуму действие возмущающих систему факторов.

Развитие теории адаптации обуславливает необходимость раскрытия такого понятия, как «адаптивность». Применительно к организации под *адаптивностью* понимается ее способность преобразовывать свои организационные, управленческие, интеллектуальные и иные составляющие в процессе вхождения в новое пространство и его освоения, сохраняя при этом базовую устойчивость и добиваясь своего соответствия изменяющимся требованиям конкурентоспособности.

Адаптивность обеспечивает устойчивость функционирования организации. Достижение устойчивости требует предвидения или прогнозирования возможных изменений, на базе которых следует формировать и использовать различные виды адаптивных стратегий.

Адаптивность зависит от возможностей и способностей организаций реагировать на изменения. Во многом изменения, их качественный уровень определяются адаптивным потенциалом субъекта хозяйствования. При этом необходимо четко понимать, *что* именно следует изменить в деятельности организации, чтобы она оставалась устойчивой; *как* перестроить систему управления, чтобы она соответствовала изменившимся требованиям; *кого* и *чему* необходимо обучать.

Адаптивность зависит от способностей каждого менеджера принимать оптимальные решения в нестандартных ситуациях, от его умения самостоятельно мыслить и не зависеть от догм и стереотипов, а также от управляемости системы.

**Управляемость** – это свойство системы управления, отражающее ее способность своевременно и без искажений доводить управленческие решения до каждого работника организации. Только в этом случае деятельность всего персонала будет направлена на достижение общего результата, и все работники будут действовать согласованно и слаженно. Управляемость – это одно из основных свойств, обеспечивающих целостность деятельности коммерческой организации.

Управление адаптацией требует особой организационной работы, которая предполагает создание специализированных служб адаптации кадров.

**Основными задачами** подразделения или менеджера **в области организации процесса адаптации** должны быть следующие:

– разработка программ адаптации, представляющих собой набор конкретных действий (организация семинаров, курсов по проблемам адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя с новыми сотрудниками; создание краткосрочных

курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; организация специальных курсов подготовки менеджеров);

- выполнение поручений, способствующих установлению контактов новых работников с коллективом;

- создание команды опытных менеджеров, способных выбирать наиболее оптимальные системы налогообложения, кредитования, управленческого учета. В целом же содержание программ адаптации, используемых организациями, весьма разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям, иерархии и структуре предприятия, непосредственному окружению (коллегам), дисциплине.

Адаптивное управление может осуществляться на уровне не только организации, но и регионов, национальной экономики, а также в межгосударственных масштабах.

## Ключевые понятия и термины

**Целеполагание • Противоречия в целях • Повышение стоимости бизнеса • Цели предприятия • Миссия предприятия • SMARTER-цели • Стратегия • Сценарное планирование • Тактика • Контроль • Адаптация •**

## Вопросы

1. Какие цели существуют в организации?
2. Что является основной целью бизнеса?
3. Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловыми организациями?
4. Опишите значимые аспекты целеполагания.
5. Что такое миссия организации?
6. Опишите основные положения «декларации о миссии».
7. Расскажите об основных этапах развития планирования.
8. Дайте определения основных категорий планирования: стратегия, видение, тактика, задачи, политика, процедуры, бюджеты, правила и т. п.
9. Какие основные разделы должен включать бизнес-план?
10. Что такое «управление по целям»?
11. Каким образом осуществляется контроль в организациях?
12. Дайте определение адаптации. Раскройте ее сущность.
13. Как характеризуются стратегии адаптации организации?
14. Раскройте сущность адаптивности управления.

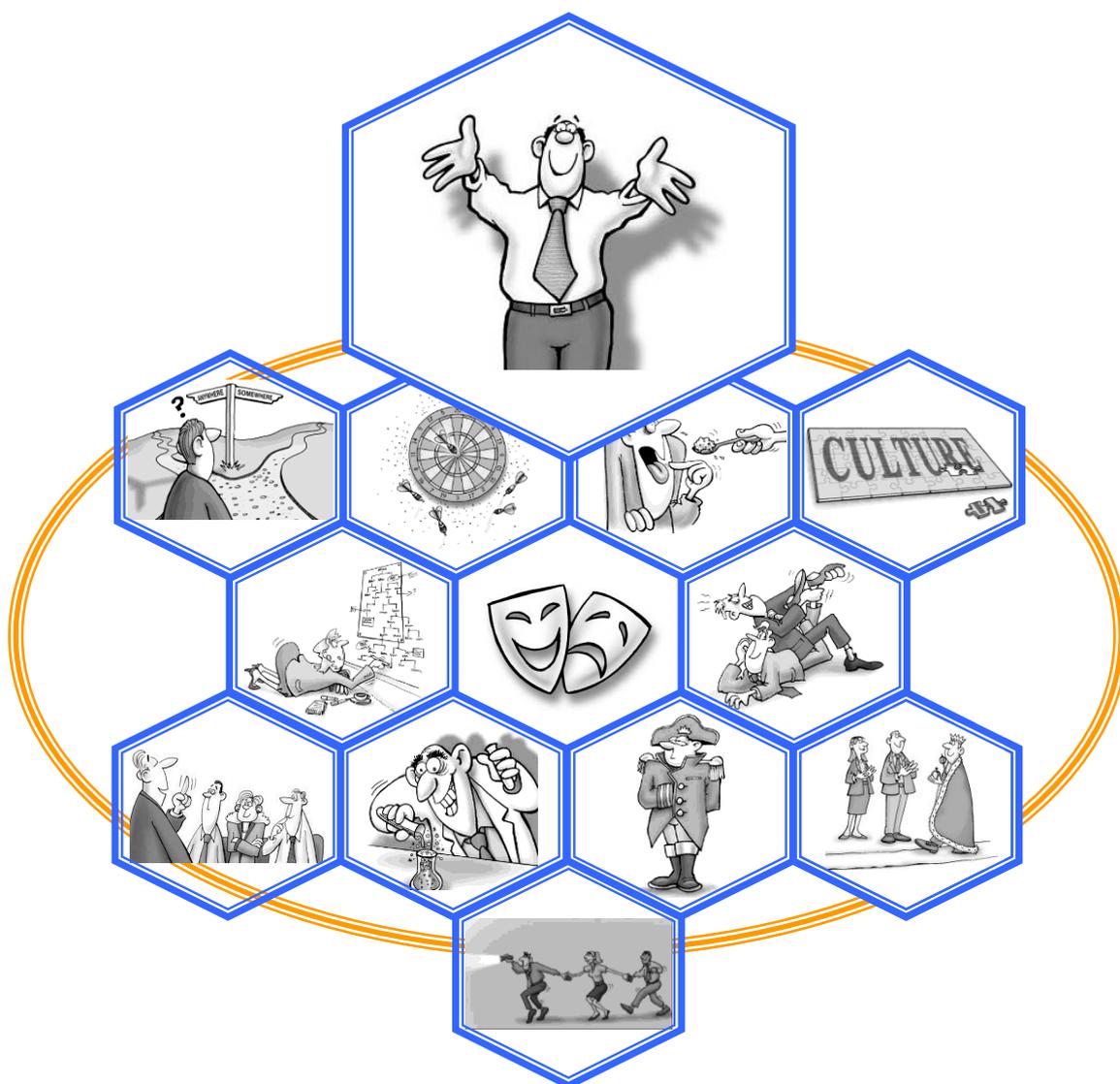
**ЛИТЕРАТУРА**

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб., 2002.
2. Альтман, Г. Звездные часы лидерства / Г. Альтман. – М., 2002.
3. Альтшулер, И. Г. Практика бизнеса. Записки консультанта / И. Г. Альтшулер. – М., 2003.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., 1999.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский. – 3-е изд. – М., 1998.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М., 1998.
8. Гаретт, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаретт, П. Дюссож. – М., 2002.
9. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: курс лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог.
10. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М., 2003.
11. Дафт, Р. Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб., 2000.
12. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. – М., 2003.
13. Коллинз, Д. От хорошего к великому / Д. Коллинз. – Стокгольмская школа экономики, 2002.
14. Ван Маурик, Д. Эффективный стратег / Д. Ван Маурик. – М., 2002.
15. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие / П. Ф. Друкер. – М., 2000.
16. Дятлов, А. Н. Современный менеджмент / А. Н. Дятлов. – М.: ВШЭ, 1996–1999.
17. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998.
18. Журнал «Искусство управления». – М.: Открытые системы, 2000– .
19. Кунде, Й. Корпоративная религия / Й. Кунде. – М., 2002.
20. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан. – М., 2003.
21. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва, 1997.
22. Константинов, Г. Н. Стратегический менеджмент: курс лекций / Г. Н. Константинов. – ВШЭ.
23. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб., 2003.
24. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
25. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М., 2000.

26. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова. – Новосибирск, 2000.
27. Мельничук, Д. Б. Семь граней стратегического управления / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.
28. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
29. Школы стратегий / Г. Минцберг [и др.]. – СПб., 2000.
30. Мэтьюз, Р. Новая матрица или логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. М. Большаков. – 2003.
31. Нонака, И. Компания – создатель знания / И. Нонака, Х. Такеучи. – М., 2003.
32. Нордстрем, К. А. Бизнес в стиле ФАНК / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – СПб., 2000.
33. Овсянко, Д. В. Стратегическое управление: курс лекций / Д. В. Овсянко. – СПб., 2003.
34. Овсянко, Д. В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование / Д. В. Овсянко, Г. В. Чернов, А. В. Воронцовский. – СПб., 1992.
35. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб., 2003.
36. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986.
37. Попов, С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М.: Инфра-М, 2000.
38. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.
39. Пригожин, А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.: ИНТЕРПРАКС, 1995.
40. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 5-е изд., доп. – М., 2001.
41. Силбигер, С. MBA за 10 дней / С. Силбигер; пер. с англ. Э. В. Шустера. – М.: ЗАО «Консультант Плюс», 2001. – 440 с.
42. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее / Г. Хэмел, К. К. Прахалад. – М., 2003.
43. Чуб, Б. А. По стратегическому менеджменту: курс лекций / Б. А. Чуб. – М.: Юнити-Дита, 2001.

# Лекция 6. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

- Цели управления • Законы управления •
- Методы управления • Функции управления •



Наука управления, как и любая наука, обладает своей методологией – взаимосвязанной совокупностью подходов исследовательской деятельности, на которые опирается ученый в ходе получения и разработки знаний в рамках дисциплины. В основе этих подходов лежат такие категории как цели, законы, функции и методы управления.

Сущность управления (менеджмента) сводится к поиску оптимальных решений по использованию ресурсов организации: земли, труда, капитала, предпринимательского таланта – для достижения поставленных задач. Ряд основных принципов выбора оптимального сочетания ресурсов может быть применен фактически к любому типу организации, независимо от ее размеров и целей. Поэтому менеджмент как дисциплина имеет универсальный характер и основное внимание обращает на общие проблемы управления организацией и их решение. Менеджмент как наука позволяет не только своевременно и качественно управлять текущей деятельностью, но и прогнозировать развитие событий на рынке, разрабатывать стратегию поведения организации, адаптировать подсистемы предприятия к новым условиям (например, к условиям нестабильности переходной экономики).

Построение эффективной системы управления организацией осуществляется на определенных законах менеджмента и принципах управления. В менеджменте под **законом** понимаются отношения, которые отличаются относительной устойчивостью, объективностью, повторяемостью при определенных условиях внешней и внутренней среды. Основные законы менеджмента отражены на рис. 6.1.

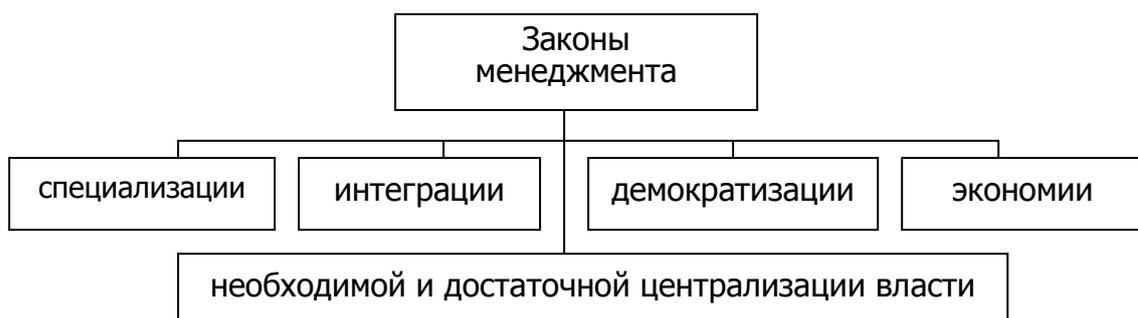


Рис. 6.1. Классификация основных законов менеджмента

**Закон специализации** является следствием роста масштабов деятельности организаций и обусловлен различной функциональной ролью управленческих работников. Суть закона заключается в следующем: при формировании эффективной системы управления определенные области управленческой деятельности, требующие

специфических знаний и умений, группируются в отдельные функции управления и закрепляются за отдельными руководителями структурных подразделений организации. В результате процесса разделения труда в организации и использования узкоспециализированных работников повышается качество управленческих решений.

Специализация осуществляется в зависимости:

- ✓ от функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль, координация);
- ✓ средств труда (информационные, технические средства обработки информации, исследовательские и статистические методы анализа и др.);
- ✓ трудоемкости операций (руководители, подчиненные);
- ✓ различных полномочий (высшее, среднее и низовое звено).

В результате специализации современный менеджмент включает: управление политикой компании, общими вопросами, производством, операциями, закупками, финансами, маркетингом и сбытом, кадрами, обучением, НИОКР и др.

**Закон интеграции управления** – это обратный закон специализации. Под интеграцией управления понимается объединение разрозненных, специализированных действий персонала и подразделений фирмы в единый процесс функционирования организации. Механизм интеграции необходим для того, чтобы обеспечить целенаправленное развитие отдельных подсистем управления (маркетинг, производство, финансы, кадры и т. п.) в соответствии с общими целями либо миссией организации.

Основными составляющими механизма интеграции системы менеджмента являются:

- ✓ общие цели деятельности организации;
- ✓ организационная структура управления;
- ✓ система координации работы подразделений;
- ✓ информационное обеспечение и средства коммуникаций;
- ✓ организационная культура и корпоративная этика.

**Закон необходимой и достаточной централизации** – предполагает правильный выбор степени централизации власти в зависимости от особенностей и условий функционирования организации (форма собственности, квалификация и ответственность персонала, система мотивации и др.).

**Централизация** – это сосредоточение власти (полномочий руководителя) на высших уровнях управления. Преимущества централизации: усиление контроля, целостность, порядок, использование знаний центрального аппарата управления. Недо-

статки: бюрократизация процессов управления, низкая адаптивность к рыночным изменениям, слабая инициатива снизу, медленный карьерный рост молодых сотрудников.

**Децентрализация** – это делегирование (распределение) полномочий на нижестоящие уровни управления, т. е. предоставление большей самостоятельности руководителям среднего и низового звеньев. Преимущества децентрализации: принятие управленческих решений самими исполнителями (сотрудниками), стимулирование инициативы работников, оценка руководителей по конечным результатам, продвижение результативных молодых специалистов. Недостатки: потеря управляемости, возможность несогласованных действий подразделений, борьба за власть и влияние в организации.

**Степень централизации** определяется по соотношению количества управленческих решений, принимаемых высшим звеном управления, к количеству решений на нижестоящих уровнях. В современных организациях в большинстве случаев централизованы решения по определению целей, политики и стратегии развития организации. Текущие решения, как правило, децентрализованы.

**Закон демократизации управления** заключается в участии работников в управлении организацией посредством передачи им собственности (акций, других ценных бумаг), децентрализации, нововведений в технологиях управления и организационных структурах менеджмента.

**Закон экономии времени и ресурсов.** В современной дефляционной экономике снижение издержек и сокращение времени на реализацию инноваций, ускорение процессов принятия решений являются наиболее важными факторами конкурентоспособности организации. Ценность времени определяет все стороны деятельности компании (скорость производства, оборот капитала, реакция на изменения и др.), повышая или снижая ее эффективность функционирования на рынке, формируя репутацию фирмы в глазах потребителей и позицию в конкуренции (лидер, следующий за лидером, слабый бизнес).

Процесс установления **целей управления** предполагает преобразование стратегического видения руководства в конкретные результаты деятельности, к которым следует стремиться.

Цели имеют значение как управленческий инструмент только тогда, когда они установлены в количественной форме и определяют срок достижения желаемого результата. Зарубежный опыт показывает, что компании, руководители которых устанавливают цели по всем группам ключевых показателей, а затем решительно стре-

мятся их достигнуть, обычно обгоняют те фирмы, где менеджеры просто хорошо работают и надеются на успех, но не предпринимают серьезных активных и целенаправленных действий.

В системе менеджмента различают глобальные (стратегические) и локальные (функциональные) цели.

Под **глобальными целями** понимают общие перспективные цели развития организации, позволяющие улучшить долгосрочные рыночные позиции и конкурентоспособность предприятия. Глобальные (стратегические) цели – это долгосрочные цели, которые подчинены миссии и фактически отличаются от нее конкретизацией сроков реализации задач.

Глобальные цели являются основополагающими при формулировании стратегических целей для ключевых подразделений (производство, маркетинг, НИОКР, финансы), которые ответственны за реализацию стратегии (миссии) предприятия. Фактически глобальные цели могут формулироваться как достаточно обобщенно («стать лидером на том или ином рынке»), так и достаточно детализировано («увеличить размеры прибыли компании на 100% в течение следующих пяти лет»).

**Локальные (функциональные) цели** – это взаимодополняющие цели, реализация которых направлена на достижение целей стратегических (повышение конкурентоспособности, рентабельности предприятия, улучшение качества товара, условий труда, рост курса акций, снижение издержек и т. п.). Функциональные цели в совокупности обеспечивают рост производства и сбыта продукции. Наиболее важными из функциональных целей являются финансовые, обеспечивающие выживание предприятия в условиях риска и финансирование его устойчивого долгосрочного развития.

Совокупность глобальных и локальных целей в соответствии с их приоритетами формирует *дерево целей*. Локальные цели детализируют глобальные по различным направлениям и сферам деятельности предприятия (производство, финансы, сбыт, маркетинг, НИОКР, кадры и т. д.). Например, миссия лесохозяйственного предприятия – обеспечить устойчивое развитие лесного хозяйства на принципах самофинансирования, стратегическая цель лесохозяйственного предприятия – обеспечить рентабельную работу лесхоза в течение 5 лет. Локальная цель отдела лесного хозяйства – обеспечить снижение лесохозяйственных расходов на 10% ежегодно за счет перераспределения зарплаты между бюджетной и хозрасчетной деятельностью, использования менее затратных технологий лесовыращивания. Локальная цель отдела маркетинга и сбыта – обеспечить рост объемов реализации древесины в круглом виде ежегодно на 20% за счет расширения клиентской базы, сертификации лесной продукции.

### **Функции управления, их понятие и содержание**

В современной теории менеджмента управление определяется как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их. Выполненные в процессе управленческой работы определенные действия по решению конкретных задач в организации получили название управленческих функций. В переводе с латинского «функция» означает выполнение, деятельность, обязанность.

Под *функцией управления* следует понимать определенный вид управленческой деятельности, выполняемый специальными приемами и способами и необходимый для организации того или иного объекта управления и руководства им. Функциональное разделение управленческой деятельности и выделение функций управления являются результатами специализации труда в управленческой сфере, связанного с ростом масштабов производства и усложнением управленческих процессов. Концепция функционального разделения управленческого труда разработана в исследованиях представителей школы научного управления (Ф. Тейлор, А. Файоль). Например, А. Файоль выделял 5 основных функций управления: предвидение, организация, распорядительская деятельность, координация и контроль.

В современной теории менеджмента наиболее распространенным является мнение, что существует пять групп основных функций управления: *планирование, организация, мотивация, контроль* и *координация* (рис. 6.2).

Это так называемые общие, универсальные функции управления, которые отражают содержание процесса управленческой деятельности и характерны для любой организации независимо от специализации ее деятельности, особенностей производства.

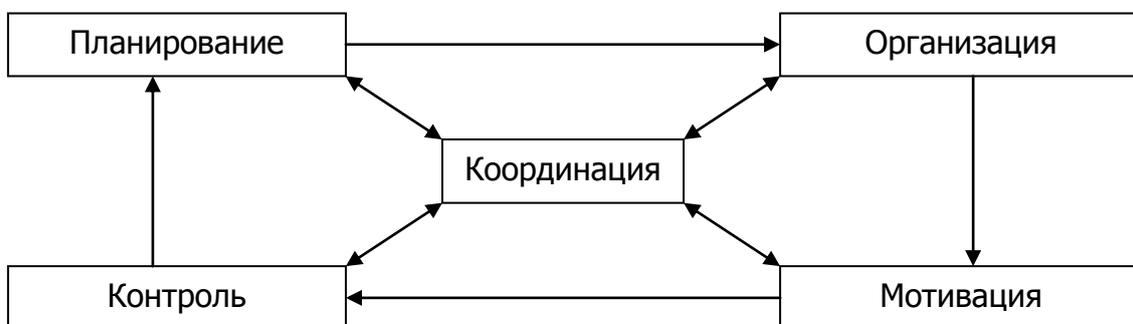


Рис. 6.2. Основные функции управления

В современных классификациях функций управления выделяют также конкретные (производственные) функции управления, которые осуществляют соответствующие производственные (функциональные) подразделения: управление производством, управление маркетингом, управление качеством и т. п. Эти функции являются предметом исследования самостоятельных дисциплин.

**Функция планирования и прогнозирования.** *Планирование* – это вид управленческой деятельности, включающий оценку и принятие комплекса экономических и социальных мероприятий по поводу дальнейшего развития субъекта хозяйствования.

Планирование включает:

- ✓ установление целей и задач организации;
- ✓ разработку стратегий, программ и планов достижения целей;
- ✓ определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- ✓ доведение планов до всех исполнителей, ответственных за их реализацию.

Процесс планирования позволяет более четко сформулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности для обеспечения согласованности в работе подразделений, стимулирования трудовой активности работающих на предприятии, контроля результатов.

Органической составной частью планирования является составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозирование предполагает построение различных моделей (анализ временных рядов, причинно-следственное моделирование и др.), которые позволяют с определенной долей вероятности предсказать (предвидеть) тенденции развития предприятия или исследуемого фактора (показателя) на перспективу. Прогнозы на будущее закладываются в основу *стратегических планов*, в которых взаимоувязаны важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу для разработки *текущих* и *оперативных планов*, с помощью которых организуется работа предприятия и осуществляется его целенаправленное развитие в условиях рыночной экономики. Все три типа планов образуют общую систему планирования, которую называют *бизнес-планом функционирования организации*.

**Функция организации.** *Организация* – это функция управления, задачей которой является формирование эффективной структуры организации, а также обес-

печение ее всеми необходимыми ресурсами для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т. д.

При реализации любого плана, составляемого на предприятии, всегда предполагается необходимость функции организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с целью повышения их гибкости и приспособляемости к требованиям рыночной экономики, покупателей продукции. В структуры управления могут вводиться новые звенья или специальные команды (целевые группы), занимающиеся изучением рынка, разработкой стратегии развития предприятия, формированием новой продукции и т. п.

Второй задачей функции организации является создание условий для формирования корпоративной культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Эта работа сводится к работе с персоналом, развитию стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержке работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям, риску и ответственности.

**Функция мотивации.** *Мотивация* – это управленческая деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения запланированных целей либо миссии. Реализация функции мотивации является основой построения механизма управления и достижения успешного результата, стимулируемого личным интересом работника.

Процесс мотивации включает три основных этапа:

- 1) установление неудовлетворенных потребностей работников;
- 2) формулировка целей, направленных на удовлетворение выявленных потребностей;
- 3) планирование действий для повышения мотивации к труду.

Действия по реализации функции мотивации включают организацию системы материального и морального стимулирования, обогащение содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Менеджеры должны постоянно воздействовать на такие факторы результативной работы трудового коллектива, как привлечение работника к управлению организацией, повышение значимости его роли, своевременная оценка результатов, разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессио-

нальной квалификации работающих, их удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

Создание системы мотивирующих факторов в современной организации более детально рассматривалось нами выше в рамках действующих теорий мотивации.

**Функция контроля.** *Контроль* – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Контроль означает процесс измерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными показателями деятельности организации.

Главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка качества работы всех служб предприятия, проведение учета и анализ эффективности его производственной, экономической и финансовой деятельности. Иногда функцию учета и анализа выделяют в качестве самостоятельной функции управления, на результатах которой построена система контроля на предприятии.

**Функция координации.** *Координация* – это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Для реализации данной функции могут использоваться различные документальные источники (отчеты, служебные записки, докладные, аналитические материалы), а также результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях руководства, при интервьюировании работников и клиентов.

Существенную роль при этом играют используемые технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации. Современные информационные технологии позволяют частично автоматизировать этот процесс.

С помощью современных технологий коммуникаций и передачи информации устанавливается взаимодействие между подразделениями, осуществляется оперативное маневрирование ресурсами, обеспечивается координация и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также единство действий руководителей разных уровней.

**Конкретные функции управления** – это такой вид управленческой деятельности, который непосредственно связан с особенностями производственного процесса, стратегии развития и бизнес-модели предприятия.

Если общие функции управления показывают направления воздействия всей управляющей системы на объект управления в целом, то конкретные функции взаимодействуют специализированные области управленческой деятельности (ценообразование, налогообложение, маркетинг, инвестиционное проектирование и т. п.) с общими функциями и системой управления организацией. Поэтому конкретные функции управления зависят от специфики производственно-хозяйственной деятельности и структуры управления каждого конкретного предприятия.

На современных предприятиях выделяют множество различных конкретных функций управления [2]:

- ✓ общее руководство;
- ✓ управление основным производством;
- ✓ вспомогательным;
- ✓ обслуживающим;
- ✓ управление качеством продукции;
- ✓ маркетингом;
- ✓ финансами;
- ✓ кадрами;
- ✓ персоналом;
- ✓ нововведениями (инновациями);
- ✓ заработной платой;
- ✓ снабжение и т. д.

Количество специальных функций управления и их отражение в организационной структуре определяется, прежде всего, выбранной миссией и стратегией развития, масштабами деятельности организации, условиями конкуренции, требованиями законодательства и другими ситуационными факторами [3].

Характерной особенностью конкретных функций управления является то, что они также включают общие функции управления – планирование, организацию, мотивацию и контроль, направленные на достижение конкретных целей соответствующих функциональных подразделений (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Конкретные (производственные) функции управления

В практическом плане общие и конкретные функции управления представлены на предприятии в неразрывном единстве и могут выполняться одними и теми же функциональными подразделениями. Например, отдел планирования осуществляет общее планирование деятельности субъекта хозяйствования (общая функция управления) и планирование развития основного и вспомогательного производств совместно с производственным отделом (конкретная функция управления). В совокупности общие и конкретные функции менеджмента раскрывают содержание процесса управления современной организацией и определяют ее потенциальные возможности развития в условиях рыночной экономики.

**Сущность и классификация методов управления.** *Методы управления* – это совокупность приемов и способов воздействия на подчиненных для достижения целей организации. В переводе с греческого «methodos» – это способ достижения цели.

Методы управления характеризуются в зависимости от их направленности, содержания и организационной формы.

Направленность методов управления отражает объект управленческого воздействия (подразделение, предприятие, объединение, министерство). Содержание характеризует основные способы и приемы, которые использует руководитель при управленческом воздействии на подчиненных. Организационная форма методов управления показывает, каким образом осуществляется воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию в организации. Это воздействие может быть прямым (приказ, распоряжение) или косвенным (постановка задачи и стимулирование).

Данные характеристики составляют основу классификации методов управления. В современной теории менеджмента выделяют:

- ✓ *организационно-административные методы управления*, основанные на прямых директивных распоряжениях;
- ✓ *экономические методы управления*, базирующиеся на использовании экономического стимулирования, ориентированного на формирование экономической заинтересованности работников в конечных результатах деятельности;
- ✓ *социально-психологические методы управления*, способствующие улучшению микроклимата в организации и используемые для повышения социальной активности сотрудников [5–8].

Все три группы методов управления взаимосвязаны и определенным образом сочетаются в деятельности менеджера, являясь средством реализации его функций управления.

*Организационно-административные методы управления* – это совокупность приемов и способов управления, обеспечивающих координацию действий подчиненных. Главным предназначением этих методов является поддержание необходимой дисциплины, чувства долга, обязанности, ответственности за выполнение работы. Эти методы управления в основном опираются на власть руководителя, оказывают прямое воздействие со стороны субъекта на объект управления и носят обязательный характер для трудового процесса. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Основными формами организационно-распорядительских методов управления являются следующие:

- ✓ *обязательные предписания* (приказы, запреты и т. д.);
- ✓ *согласительные* (консультации, разрешение компромисса);
- ✓ *рекомендации, пожелания* (советы, предложения, общение).

Директивные команды (прямые задания и распоряжения) органов управления направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов руководства в целях оптимизации производственных процессов. С помощью организационно-административных методов устанавливаются количественные и качественные нормативы развития производства, рационального использования ресурсов, предупреждаются возможные отклонения от нормального хода процесса производства, что обеспечивает четкую работу и контроль деятельности каждого подразделения.

По существу организационно-административные методы управления – это *методы принуждения*, сохраняющие силу до тех пор, пока работа не приобретает статус первой жизненной необходимости.

Основными видами организационного воздействия являются:

- ✓ организационное регламентирование;
- ✓ нормирование;
- ✓ организационно-методическое инструктирование и проектирование.

*Организационное регламентирование* осуществляется при помощи административных актов длительного действия (устав, инструкция, положения, правила и т. д.). С помощью данных актов закрепляется определенная структура управления организации и связи между различными подразделениями, что обеспечивает устойчивость системы, так как административные документы фиксируют границы деятельности каждого подразделения, работника.

*Нормирование* – это более гибкая форма воздействия, позволяющая установить границы развития определенных управленческих и производственных процессов в организации. Основными нормативами являются нормы расхода сырья, норма выработки и времени, норма *управляемости*, санитарные и гигиенические условия труда, стандарты выполнения работ, стандарты качества продукции.

Все административные акты и нормативы должны быть доведены до исполнителя. В результате возникает необходимость методического разъяснения и проведения *инструктажа* (разовый, периодический и другие его виды).

В целом организационно-административные методы управления могут приводить к сопротивлению со стороны работников, их неповиновению, что снижает общеорганизационную эффективность. Поэтому наибольшее распространение получили косвенные методы воздействия на подчиненных через систему экономического стимулирования, социально-психологического воздействия.

Под *экономическими методами управления* понимают совокупность экономических рычагов и инструментов, которые могут целенаправленно воздействовать на создание благоприятных условий работы и развития организации в условиях рынка.

В системе экономических методов главное место принадлежит *коммерческому расчету*, суть которого заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности организации и обеспечении прибыльности производства.

Коммерческий расчет использует такие экономические рычаги и инструменты, как *ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование*, будучи направленным на конечную цель – получение устойчивой прибыли.

Коммерческий расчет превращается в метод реализации функций планирования и контроля путем подчинения всей хозяйственной деятельности организации задаче выполнения заранее определенных и запланированных показателей. Возмещение всех расходов за счет получаемых доходов и обеспечение устойчивой прибыли организации в целом предусматривается за счет снижения и экономии затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

*Социально-психологические методы управления* представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Данные методы ориентированы на использование моральных стимулов к труду и воздействуют на работника с помощью различных психологических приемов в целях превращения работы в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Менеджер воздействует на подчиненных личным примером, авторитетом, своими лидерскими качествами, убеждениями. Он заинтересовывает работников посредством воздействия на реализацию их собственных целей и потребностей.

Главная задача применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического микроклимата, формирование благоприятной корпоративной культуры, которые положительно влияют на производительность труда и эффективность деятельности организации.

*Социальные методы* воздействия характеризуют совокупность способов и приемов, посредством которых руководитель влияет на процесс формирования и развития производственных помех, шума (невербальные коммуникации) и на процессы общения.

Они включают:

- ✓ мероприятия по управлению карьерой сотрудников и регулированию квалификации работников;
- ✓ повышение жизненного уровня работников и улучшение жилищных условий;
- ✓ улучшение условий труда и дизайна рабочего места, охрана труда работников;

✓ обеспечение дополнительных социальных услуг (оплата проезда на место работы, путевки в санатории-профилактории и дома отдыха, содержание детских дошкольных учреждений и т. д.).

*Психологические методы* характеризуют регулирование взаимоотношений между работниками путем создания оптимального психологического климата в подразделении, а также воздействие на поведение отдельного индивида.

К психологическим методам управления относят:

✓ методы комплектования малых групп с целью противодействия возникновению неформальных организаций или групп;

✓ методы гуманизации труда – использование цвета, музыки для исключения монотонности рабочих операций, расширение творческих операций;

✓ методы психологического побуждения (моральное поощрение, благодарность, похвала, награждение памятными знаками и подарками от компании и т. д.);

✓ методы профессионального отбора и обучения работников – отбор работников с необходимыми психологическими данными (отсутствие конфликтности, коммуникабельность, целеустремленность, работоспособность и т. п.);

✓ различного рода ритуалы и обряды, присущие данной организации и формирующие определенную культуру отношений, положительно сказывающуюся на управленческих процессах.

Использование данных методов воздействия дает возможность менеджеру не только сформировать более устойчивый коллектив работников, но и повысить их удовлетворенность трудом за счет ощущения ценности своей личности, значимости для организации и возможности оказания помощи другим людям, наладить эффективный процесс коммуникаций и получить заряд положительных эмоций от достигнутых результатов деятельности.

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ**

**Цели управления • Законы управления • Методы управления • Функции управления**

**Вопросы**

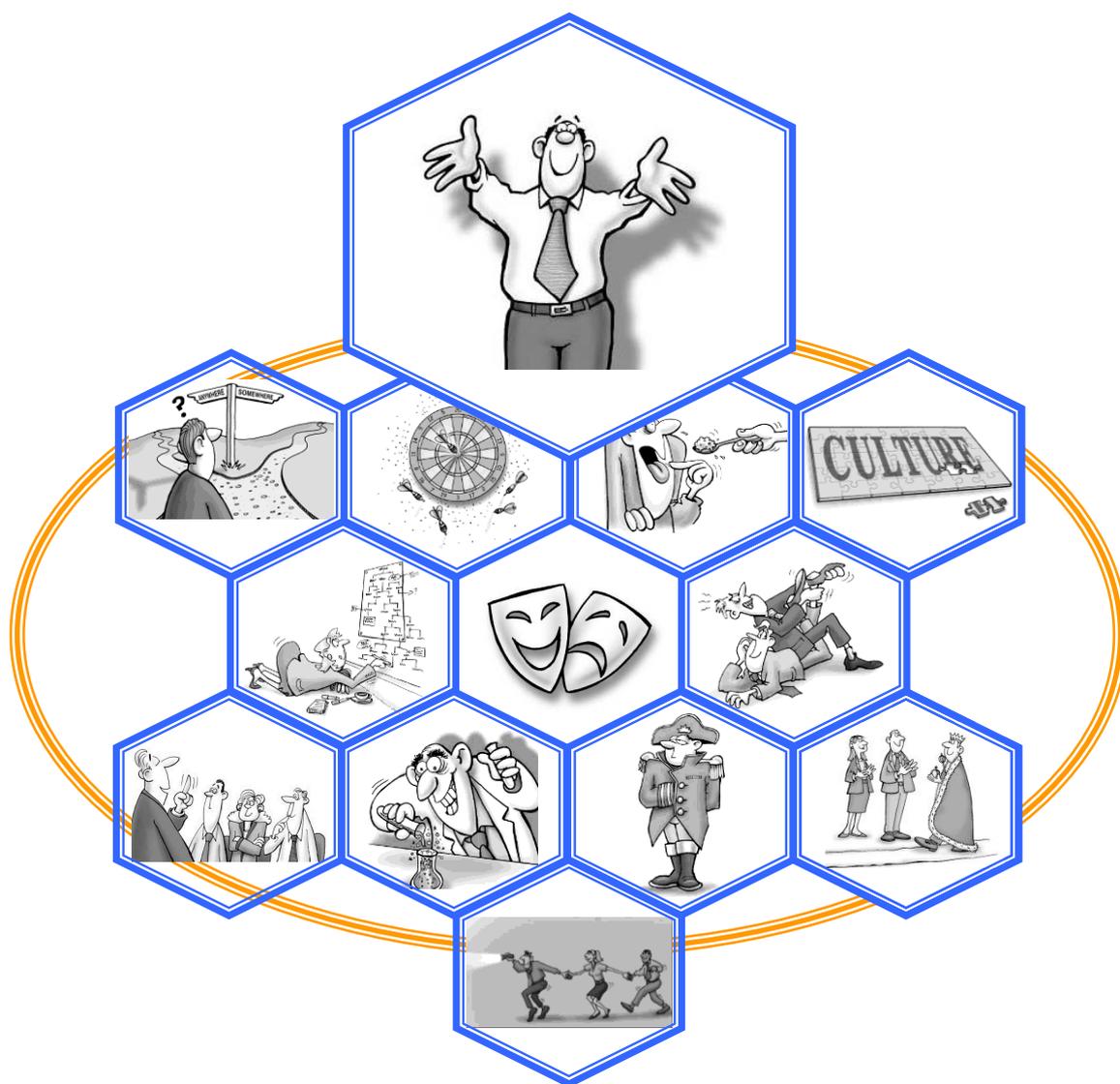
1. Какие категории лежат в основе методологии науки управления?
2. Охарактеризуйте основные законы менеджмента.
3. Что такое цели управления? Какие разновидности целей управления присущи современным организациям?
4. Дайте определение функции управления. Какие группы функций управления выделяют в менеджменте?
5. Перечислите общие функции управления. Охарактеризуйте каждую из данных функций.
6. Какие бывают конкретные функции управления?
7. Раскройте сущность категории метода управления. Как подразделяются методы управления?
8. Охарактеризуйте административные, экономические и социально-психологические методы управления.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Глуценко, Е. В. Теория управления / Е. В. Глуценко. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 332 с.
2. Демидовец, В. П. Теоретические основы менеджмента: тексты лекций / В. П. Демидовец. – Минск: БГТУ, 2010. – 136 с.
4. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
5. Управление организацией / М. В. Петрович [и др.]. – Минск: Дикта, 2008. – 864 с.
6. Брасс, А. А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
7. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
8. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М.: Институт междунар. права и экономики, Триада Лтд., 1996. – 384 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардика, 1998. – 528 с.
10. Casson, M. Information and Organization. A New Perspective on the Theory of the Firm / M. Casson. – Oxford: Clarendon Press, 1997. – 370 p.
11. Roberts, E. B. Managerial Application of System Dynamics / E. B. Roberts. – Cambridge, Massachusetts Norwalk, Connecticut: Productivity Press, 1994. – 215 p.

# Лекция 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

- Эффективность • Эффективность управления • Показатели эффективности управления • Интегральный показатель эффективности управления • Эффективность организационной структуры управления • Эффективность управленческого труда •



Все более углубленное разделение труда, увеличение численности занятых в сфере управления, широкая механизация и автоматизация производственных и технологических процессов приводят к росту доли управленческого труда в общем труде. От эффективности управления все более зависит эффективность экономической системы в целом. И количественно, и качественно сфера управления в экономике представляет собой область приложения живого труда, поглощающую все более значительную его часть. Сказанное предопределяет и обуславливает особую значимость и актуальность проблемы повышения эффективности управления. Повышение эффективности управления – коренной вопрос экономики на современном этапе. Это не только задача конкретного текущего периода, но и главное стратегическое направление развития на длительную перспективу.

Под **эффективностью** понимают относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим его получение.

В теории управления нет общепринятого подхода в отношении оценки и анализа эффективности системы управления хозяйствующего субъекта (предприятия, объединения, отрасли). Нет в настоящее время и единого четкого определения самой категории «эффективность управления».

Отдельные авторы сводят эффективность управления к эффективному руководству, понимаемому как умение руководителя заставить или побудить, заинтересовать подчиненных ему работников действовать, трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей [1]. Но такое определение эффективности носит чисто качественный характер и применительно лишь к частному случаю управления руководством производственным коллективом.

Некоторые исследователи [2] предлагают выражать эффективность управления экономической системы через уровень использования потенциальных возможностей производственно-хозяйственного комплекса для максимального удовлетворения общественных потребностей. Данный подход носит ограниченное практическое применение, поскольку очень трудно количественно выразить потенциальные возможности социально-экономической системы, а тем более степень их использования, обусловленную деятельностью системы управления.

Архипов В. М. [3] рассматривает проблему эффективности управления через оценку управленческих решений, выделяя два аспекта эффективности: целевой, как

мера достижения целей организации, и затратный, как экономичность преобразования ресурсов в затраты производства. Учитывая, что постановка целей и разработка стратегий по их достижению является прерогативой стратегического планирования, а выбор технологии преобразования ресурсов в заданные результаты представляет собой тактическую задачу, предлагается целевую эффективность называть стратегической, а затратную – тактической.

Е. И. Войткевич и С. И. Войткевич [4] рассматривают эффективность системы управления экономической системой через эффективность управления производственными ресурсами, НТП и текущими затратами. Для оценки эффективности управления ими используется система частных показателей, включающая:

1) показатели эффективности управления научно-техническим прогрессом и качеством продукции (величина дополнительной прибыли, приходящаяся на 1 руб. затрат по разработке мероприятий НТП; увеличение стоимости выпускаемой продукции за счет повышения качества к затратам на мероприятия по повышению качества и др.);

2) показатели эффективности управления трудовыми ресурсами (производительность труда работников промышленно-производственного персонала, в том числе административно-управленческого; показатели использования рабочего времени и др.);

3) показатели эффективности управления материальными ресурсами (материалоёмкость, материалоотдача, нормы затрат на единицу продукции и др.);

4) показатели эффективности управления основными фондами (отношение фондоотдачи активной части к затратам на управление, приходящимся на 1 тыс. руб. товарной продукции и др.);

5) показатели эффективности управления себестоимостью продукции (удельный вес общепроизводственных и общехозяйственных расходов в себестоимости товарной продукции; отношение темпов изменения себестоимости товарной продукции и общехозяйственных затрат и др.).

В отдельную группу можно выделить научные исследования, придерживающиеся следующей точки зрения: эффективность управленческой деятельности есть отношение результатов управления и ресурсов, затраченных на получение этих результатов [5–8]. Математически данное определение можно представить в виде соотношения:

$$\text{Эффективность управления} = \frac{\text{Результаты управления}}{\text{Затраты на управление}}. \quad (7.1)$$

Применение зависимости (7.1) для определения уровня эффективности управленческих решений чрезвычайно затруднено. Во-первых, практически невозможно из результатов деятельности социально-экономической системы вычленить именно ту долю, которая вызвана ведением управленческой деятельности. По сути, ничего не остается, кроме того, что принимать за результативность управления результативность деятельности всей системы в целом.

Во-вторых, если исходить из того, что результативность выражается как уровень удовлетворения потребностей, то приходится сталкиваться с проблемой огромного разнообразия удовлетворяемых социальных и производственно-экономических потребностей, не сводимых к единому измерителю. Даже если прибегнуть к использованию универсальных измерителей в виде стоимостных показателей для отражения результата управления, то тут же приходится сталкиваться с проблемой отнесения этого результата на счет определенного вида управления. Ведь процесс управления практически невозможно разделить по отдельным субъектам и управляющим воздействиям.

В-третьих, неправильно считать, что достижение результатов экономической системой произошло только благодаря управленческой деятельности. Очевидно, что основная часть экономического продукта создается производителями, а не управленцами, а значит, вместо затрат на управление в (7.1) правомерно поставить полные затраты.

В результате соотношение (7.1) преобразуется в следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результаты экономической системы}}{\text{Затраты на получение данного результата}}. \quad (7.2)$$

Соотношение (7.2) есть формула для расчета эффективности всей экономической системы, а не только управления. Значит, об эффективности системы управления нужно судить по показателям эффективности всей экономической системы. Действует и обратное правило: эффективность функционирования системы – это эффективность системы управления ею.

В самостоятельную группу исследований можно отнести работы, направленные на получение обобщающего (интегрального) показателя эффективности управления. Так, Фионин В. В. и Терешин А. А. предлагают в качестве обобщающего показателя эффективности управления использовать следующий коэффициент ( $K_э$ ):

$$K_э = Э_n / Z_c, \quad (7.3)$$

где  $\mathcal{E}_n$  – экономический, социальный, организационный, технический, экологический потенциал предприятия;  $\mathcal{Z}_c$  – суммарные приведенные затраты на производство и реализацию продукции.

При этом предлагается считать, что, если  $K_3 > 1$ , работа аппарата управления эффективна; если  $K_3 < 1$ , управление осуществляется неэффективно [9].

Данное соотношение вряд ли применимо в практической деятельности. Если под потенциалом понимать способность предприятия обеспечить жизнеспособность и получение прибыли в будущем, то встают вопросы: как оценить этот «шанс» на прибыль в будущем и насколько правомерно будущее соотносить с затратами в настоящем времени?

В методике, разработанной Вершигорой Е. Е. [10], за основу рекомендуется брать соотношение показателей экономичности управления и эффективности производства. Общий порядок расчета следующий.

1. Определяется экономичность управления ( $\mathcal{E}_{yn}$ ):

$$\mathcal{E}_{yn} = \frac{\mathcal{Z}_y \cdot 100}{\Phi_{oc} \cdot K_1 + \Phi_{об} \cdot K_2}, \quad (7.4)$$

где  $\mathcal{Z}_y$  – затраты на управление;  $\Phi_{oc}$ ,  $\Phi_{об}$  – соответственно основные и оборотные средства;  $K_1$ ,  $K_2$  – соответственно коэффициент кооперирования и концентрации производства.

2. Рассчитывается эффективность производства ( $\mathcal{E}_{np}$ ):

$$\mathcal{E}_{np} = \frac{\Pi_{ч}}{Ч_{ппп}}, \quad (7.5)$$

где  $\Pi_{ч}$  – чистая продукция (это и есть чистая добавленная стоимость);  $Ч_{ппп}$  – общая численность ППП (среднесписочная).

3. Оценивается показатель эффективности управления:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_{yn}}{\mathcal{E}_{np}} \rightarrow \min. \quad (7.6)$$

Оценка эффективности управления может осуществляться и путем анализа организационной структуры управления [11]. При этом расчет эффективности управления  $\mathcal{E}_y$  проводится по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{\frac{\mathcal{Z}_y}{C_\phi}}{\frac{B_{ч.п}}{Ч}}, \quad (7.7)$$

где  $\mathcal{E}_c$  – экономичность системы управления;  $\mathcal{E}_n$  – эффективность производства;  $Z_y$  – затраты на управление, руб.;  $C_\phi$  – стоимость основных и оборотных фондов предприятия, руб.;  $V_{ч.п}$  – выручка от реализации или стоимость условно-чистой продукции, руб.;  $Ч$  – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Коэффициент эффективности управления ( $\mathcal{E}_y$ ) имеет обратно пропорциональное значение, т. е. чем он ниже, тем выше экономичность и эффективность менеджмента.

Для определения эффективности организационной структуры управления может применяться интегрированный показатель [11]:

$$K_{\mathcal{E}.c.y} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{ч.п}}{F_m \cdot E_{оф}}, \quad (7.8)$$

где  $K_{\mathcal{E}.c.y}$  – коэффициент эффективности структуры управления;  $Q_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб./чел.;  $L_{ч.п}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_m$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб./чел.;  $E_{оф}$  – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Сравнительный анализ применяемых методик оценки эффективности управления показал методологическую сложность выделения в чистом виде результатов воздействия управления на эффективность деятельности организации. Поэтому в научной литературе наибольшее распространение получили подходы, согласно которым эффективность управления оценивается по результативности хозяйственной деятельности. Однако деятельность многих организаций на определенном временном промежутке может характеризоваться удовлетворительными производственно-финансовыми показателями (в связи, например, с благоприятной конъюнктурой рынка, монопольным положением), что не обязательно свидетельствует о высоком уровне организации управленческого процесса. Поэтому для комплексной оценки эффективности системы управления предприятия, объединения, отрасли необходимо помимо анализа результативности ПХД рассматривать также эффективность управления как обособленного вида профессиональной деятельности.

Для комплексной оценки управления можно использовать методику анализа эффективности системы управления, включающую два этапа.

1. Анализ эффективности управления через оценку результативности различных сторон деятельности управляемого объекта (производство, НИОКР и инновации, фи-

нансы, внешнеэкономическая деятельность, маркетинг и т. д.) с позиции достижения целей управления и обеспечения социально-экономического эффекта.

Ниже приведена методика расчета коэффициентов ошибки и согласованности планирования (прогнозирования), а также показателей относительного роста заинтересованности в конечных результатах деятельности и уровня непроизводительных управленческих затрат.

Частные ( $k_{\text{ош}}$ ) и общий ( $K_{\text{ош}}$ ) коэффициенты ошибки планирования (прогнозирования) находятся по соотношениям (7.9)–(7.10):

$$k_{\text{ош}} = (\text{Тр}_{\text{ф}} - \text{Тр}_{\text{пл}}) / \text{Тр}_{\text{пл}}; \quad (7.9)$$

$$K_{\text{ош}} = \left( \sum_{i=1}^n |k_{\text{ош}i}| \right) / n, \quad (7.10)$$

где  $\text{Тр}_{\text{ф}}$  – фактический темп роста планируемого показателя;  $\text{Тр}_{\text{пл}}$  – планируемый темп роста показателя;  $k_{\text{ош}i}$  – коэффициент ошибки по  $i$ -тому плану (прогнозу);  $n$  – количество планируемых (прогнозируемых) показателей.

С помощью данных соотношений можно охарактеризовать точность планирования определенного планового (целевого) показателя (7.9) и системы планирования в целом за определенный период (7.10). Чем больше по модулю частные коэффициенты ошибок, тем менее эффективно планирование, при этом отрицательное значение коэффициента ошибки свидетельствует о невыполнении плана, а положительное – о перевыполнении.

Частные ( $k_{\text{согл}}$ ) и общий ( $K_{\text{согл}}$ ) показатели согласованности плана по отдельным подразделениям рассчитываются по соотношениям (7.11)–(7.12):

$$k_{\text{согл}} = \left( \sum_{i=1}^m Bn_i \right) / m; \quad (7.11)$$

$$K_{\text{согл}} = \left( \sum_{i=1}^n k_{\text{согл}i} \right) / n, \quad (7.12)$$

где  $Bn_i$  – выполнение плана  $i$ -тым субъектом хозяйствования (равен 0, если план не выполнен; равен 1, если план выполнен);  $m$  – количество субъектов хозяйствования.

Показатели, рассчитываемые в (7.11)–(7.12), отражают степень выполнения плана всеми подразделениями в рамках организации (если коэффициент меньше 1 – возможное общее выполнение плана обеспечивается за счет перевыполнения одними и невыполнения другими).

Коэффициент относительного роста заинтересованности в конечных результатах находится как соотношение темпов роста выплат работникам из прибыли к темпам роста фонда начисленной заработной платы и характеризует повышение (снижение) заинтересованности работников в конечных результатах деятельности.

2. Для отражения эффективности осуществления управленческого контроля предлагается использовать частный показатель непроизводительных управленческих затрат ( $Z_{унп}$ ):

$$Z_{унп} = (KЗ_{сп} + Ш + С) / В, \quad (7.13)$$

где  $KЗ_{сп}$  – списанная дебиторская задолженность; Ш, С – штрафы и санкции, выплачиваемые из-за нарушений в ведении хозяйственной деятельности; В – выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг.

Данный показатель отражает долю в выручке непроизводительных затрат в работе аппарата управления.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ • ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ • ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ • ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ • ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ • ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

## Вопросы

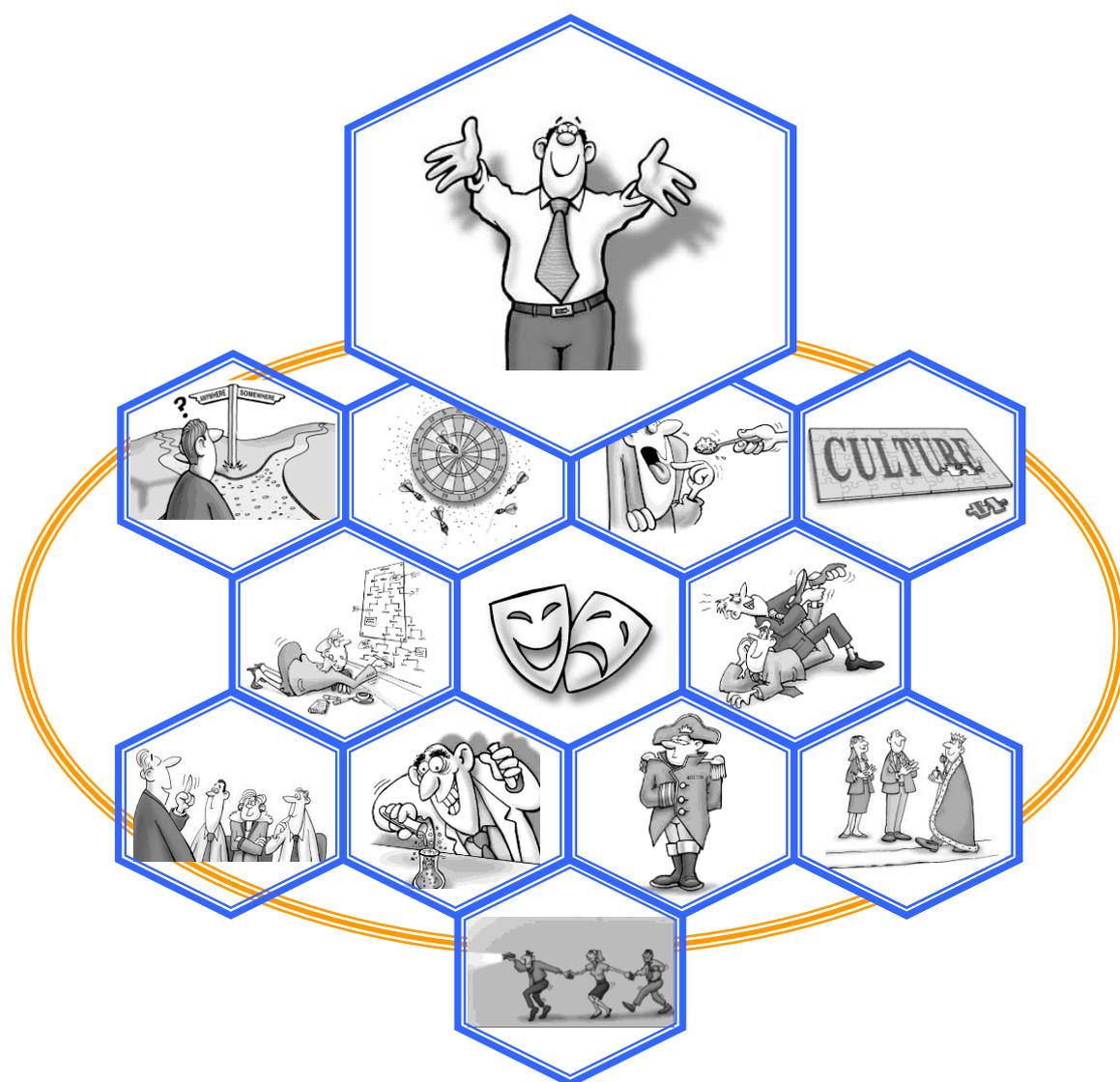
1. Что представляет собой категория эффективности?
2. Охарактеризуйте основные подходы к определению категории эффективности управления.
3. В чем сложность оценки эффективности управления организацией?
4. Какие показатели используются для оценки эффективности управления?
5. Как может быть рассчитан интегральный показатель эффективности управления?
6. Как оценивается эффективность организационной структуры управления?
7. Как оценить эффективность осуществления управленческого труда как обособленного вида профессиональной деятельности?
8. Опишите методику оценки эффективности управления через оценку результативности функций управления.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Долишний, М. И. Проблемы совершенствования системы управления трудовыми ресурсами / М. И. Долишний. – Киев: Укриздат, 1985. – 54 с.
2. Бусов, В. И. Экономическая эффективность организации и управления ПХК / В. И. Бусов // Актуальные вопросы экономики: науч. тр. / МИНХ им. Г. В. Плеханова; под ред. И. С. Иванова. – Минск, 1994. – С. 19–26.
3. Архипов, В. М. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. М. Архипов // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5. – С. 117–122.
4. Войткевич, Е. И. Совершенствование хозяйственного механизма в отраслях промышленности и сфере услуг. Пути повышения эффективности управления / Е. И. Войткевич, С. И. Войткевич. – Минск: Новое знание, 1990. – 104 с.
5. Бороненкова, С. А. Управленческий анализ / С. А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 306 с.
6. Кокорева, Т. А. Системный анализ процедур принятия управленческих решений / Т. А. Кокорева. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1994. – 148 с.
7. Плеханов, Г. В. Экономическая эффективность организации управления ПХК / Г. В. Плеханов. – М.: Экономика, 1984. – 156 с.
8. Райзберг, Б. А. Управление экономикой / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 784 с.
9. Фионин, В. И. Показатели эффективности управления / В. И. Фионин, А. А. Терешин // Российский экономический журнал. – 1994. – № 8. – С. 60–65.
10. Вершигора, Е. Е. Менеджмент / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
11. Демидовец, В. П. Теоретические основы менеджмента: тексты лекций / В. П. Демидовец. – Минск: БГТУ, 2010. – 136 с.
12. Манжинский, С. А. Повышение эффективности системы управления предприятиями концерна «Белнефтехим»: дис. ... к-та экон. наук: 08.05.00 / С. А. Манжинский. – Минск, 2007. – 186 л.

# Лекция 8. ПРИМЕНЕНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ

- Математическая модель • Моделирование • Этапы построения модели •
- Экстраполяционные, экономико-статистические и эконометрические модели •
- Балансовые модели • Модели оптимального планирования • Стохастические модели • Игровые модели • Модели сетевого планирования • Имитационные модели •



### **Сущность экономико-математического моделирования, этапы построения моделей, их классификация**

*Математическая модель* – это система математических уравнений, неравенств, формул и различных математических выражений, описывающих реальный объект, составляющие его характеристики и взаимосвязи между ними. Процесс построения и использования математической модели называется *математическим моделированием*.

Моделирование в экономике означает воспроизведение той обстановки, которую желательно изучить еще до того, как объект исследования начнет испытывать на себе воздействие внешней среды.

Основными целями построения экономико-математических моделей являются:

- изучение структуры моделируемого экономического объекта;
- выявление существенных связей между элементами, его образующими, выявление причинных зависимостей;
- изучение поведения объекта в целом как замкнутой динамической системы;
- прогнозирование поведения объекта в будущем.

Методика построения экономико-математических моделей включает в себя следующие этапы.

**Первый этап** посвящен постановке проблемы. Цель первого этапа исследования экономических процессов – найти среди различных направлений экономической деятельности такие вопросы, которые могут быть решены на современном уровне развития экономико-математических методов.

**Второй этап** исследования заключается в построении математической модели изучаемого объекта и ее идентификации, т. е. подборе значений параметров модели. Прежде всего устанавливается, какие переменные будут рассмотрены в модели, т. е. описывается так называемое *пространство переменных модели*. Затем формулируются связи, накладываемые на переменные модели, которые соответствуют представлениям об изучаемой системе.

В процессе построения математической модели постепенно формулируются соотношения между переменными.

**Третий этап** – исследование полученной модели. Данный этап может быть, в свою очередь, разделен на несколько этапов.

Предварительно необходимо выбрать способ анализа модели для решения проблем, сформулированных на первом этапе исследования. Существует несколько ос-

новых методов анализа экономических моделей: качественный анализ, метод оптимизации, имитационный подход, метод вариантных расчетов, статистические методы (например, метод наименьших квадратов), экспертный метод и др.

На данном этапе важнейшим направлением оценки качества модели является определение ее точности. Поскольку большинство экономических показателей являются величинами не точными, а приближенными, в процессе их исчисления и использования надо выявить меру точности показателей и учитывать ее при формулировании выводов. Применение приближенных величин как точных может дезориентировать исследователя и привести к принятию ошибочных решений.

При этом следует отметить, что на данном этапе может быть установлена неадекватность полученной модели реально описываемым ею процессам. В таком случае необходимо вернуться ко второму этапу и заново осуществить построение модели.

**Четвертый** и заключительный этап экономико-математического моделирования – проведение расчетов по полученной модели.

Экономико-математические методы, которые применяются для поддержки принятия управленческих решений на предприятиях, обширны по номенклатуре. Так, выделяют:

- экстраполяционные, экономико-статистические и эконометрические модели;
- балансовые;
- оптимального планирования (линейного, нелинейного, динамического программирования);
- стохастические (модели систем массового обслуживания; модели управления запасами);
- игровые;
- сетевого планирования;
- имитационные.

#### ***Методы экстраполяции, экономико-статистические и эконометрические модели***

Сущность **экстраполяции** заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и переносе их на будущее.

Различают **формальную** и **прогнозную экстраполяцию**. Формальная базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций

развития объекта прогноза. При прогнозной экстраполяции фактическое развитие увязывается с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом изменений влияния различных факторов в перспективе.

Методы экстраполяции являются наиболее распространенными и проработанными. Основу экстраполяционных методов прогнозирования составляет изучение динамических рядов. **Динамический ряд** – это множество наблюдений, полученных последовательно во времени.

В экономическом прогнозировании широко применяется метод математической экстраполяции. В математическом смысле он означает распространение закона изменения функции из области ее наблюдения на область, лежащую вне отрезка наблюдения. Тенденция, описанная некоторой функцией от времени, называется трендом. Тренд – это длительная тенденция изменения экономических показателей. Функция представляет собой простейшую математико-статистическую (трендовую) модель изучаемого явления.

Использование метода экстраполяции на основе кривых роста для прогнозирования базируется на двух предположениях:

- временной ряд экономического показателя действительно имеет тренд, т. е. преобладающую тенденцию;
- общие условия, определявшие развитие показателя в прошлом, останутся без существенных изменений в течение периода упреждения.

В настоящее время насчитывается большое количество типов кривых роста для экономических процессов. Чтобы правильно подобрать наилучшую кривую роста для моделирования и прогнозирования экономического явления, необходимо знать особенности каждого вида кривых.

Наиболее часто в экономике используются **полиномиальные, экспоненциальные и S-образные кривые роста**.

**Простейшие полиномиальные кривые** роста имеют вид:

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t \text{ (полином первой степени);}$$

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 \text{ (полином второй степени);}$$

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 + a_3 t^3 \text{ (полином третьей степени)}$$

и т. д.

Параметр  $a_1$  называют линейным приростом, параметр  $a_2$  – ускорением роста, параметр  $a_3$  – изменением ускорения роста.

Полиномиальные кривые роста можно использовать для аппроксимации (приближения) и прогнозирования экономических процессов, в которых последующее развитие не зависит от достигнутого уровня.

В отличие от использования полиномиальных кривых, использование экспоненциальных кривых роста предполагает, что дальнейшее развитие зависит от достигнутого уровня, например, прирост зависит от значения функции. В экономике чаще всего применяются две разновидности экспоненциальных (показательных) кривых: простая экспонента и модифицированная экспонента.

**Простая экспонента** представляется в виде функции:

$$\hat{Y}_t = ab^t,$$

где  $a$  и  $b$  — положительные числа; при этом если  $b$  больше единицы, то функция возрастает с ростом времени, если  $b$  меньше единицы — функция убывает.

**Модифицированная экспонента** имеет вид:

$$\hat{Y}_t = k + ab^t.$$

Могут быть другие варианты модифицированной экспоненты, но на практике наиболее часто встречается указанная выше функция.

В экономике достаточно распространены процессы, которые сначала растут медленно, затем ускоряются, а затем снова замедляют свой рост, стремясь к какому-либо пределу. В качестве примера можно привести процесс ввода некоторого объекта в промышленную эксплуатацию, процесс изменения спроса на товары, обладающие способностью достигать некоторого уровня насыщения, и др. Для моделирования таких процессов используются так называемые S-образные кривые роста, среди которых выделяют кривую **Гомперца** и **логистическую** кривую.

Кривая **Гомперца** имеет аналитическое выражение:

$$\hat{y}_t = ka^{bt},$$

где  $a$ ,  $b$  — положительные параметры, причем  $b$  меньше единицы; параметр  $k$  — асимптота функции.

На основании кривой Гомперца описывается, например, динамика показателей уровня жизни; модификации этой кривой используются в демографии для моделирования показателей смертности и т. д.

**Логистическая** кривая, или кривая Перла – Риды – возрастающая функция, наиболее часто выражаемая в виде:

$$\hat{y}_t = \frac{k}{1 + ae^{-bt}};$$

другие виды этой кривой:

$$\hat{y}_t = \frac{k}{1 + ab^{-t}};$$

$$\hat{y}_t = \frac{k}{1 + 10^{a-bt}}.$$

В этих выражениях  $a$  и  $b$  – положительные параметры;  $k$  – предельное значение функции при бесконечном возрастании времени.

**Экономико-статистические** (одно- и многофакторные) модели предполагают построение зависимостей вида  $y = f(x)$ .

**Эконометрические модели.** Эконометрической моделью называется система регрессионных уравнений и тождеств, описывающих взаимосвязи и зависимости основных показателей развития экономики. Факторы (переменные) эконометрической модели подразделяются на экзогенные (внешние) и эндогенные (внутренние). Экзогенные переменные выбираются так, чтобы они оказывали влияние на моделируемую систему, а сами ее влиянию не подвергались. Они могут вводиться в модель на основе экспертных оценок. Эндогенные переменные определяются путем решения стохастических и тождественных уравнений. Для каждой эндогенной переменной методом наименьших квадратов оценивается несколько вариантов регрессионных уравнений и выбирается лучший для включения в модель.

### **Балансовые модели**

К ним относятся модели межотраслевого баланса (МОБ): статические и динамические. Первые предназначены для проведения прогнозных макроэкономических расчетов на краткосрочный период (год, квартал, месяц), вторые – для расчетов развития экономики страны на перспективу. Они отражают процесс воспроизводства в динамике и обеспечивают увязку прогноза производства продукции (услуг) с инвестициями.

Сформированный на основе моделей межотраслевой баланс может использоваться для решения многих задач: прогнозирование макроэкономических показателей, межотраслевых связей и потоков (поставок), структуры экономики, отраслевых издержек, динамики цен, показателей эффективности производства (материалоемкости, энергоемкости, металлоемкости, химикоемкости, фондоемкости).

Аналогичным образом строится **балансовая модель предприятия**.

Балансовая модель предприятия состоит из 4 квадрантов (разделов). В I квадранте отражаются производственные связи между различными видами производств: основным и обслуживающим (вспомогательным). Этот квадрант обозначается матрицей  $A$ , которая может быть разделена на 4 подматрицы.

Подматрица  $A_1$  отражает связи между цехами (участками) основного производства, т. е. поставку продукции или ее частей одних цехов другим. Степень укрупнения поставок может быть различна: детали, сборочные единицы, изделия в натуральном или стоимостном выражении.

Вторая подматрица  $A_2$  отражает поставки цехов (участков) основного производства обслуживающему. В большинстве случаев такие поставки отсутствуют, и эта подматрица остается незаполненной.

В третьей подматрице  $A_3$  отражаются услуги и поставка продукции цехов и служб обслуживающего производства (ремонтного, инструментального, энергетического, транспортного и др.) цехам и участкам основного производства.

В четвертой подматрице  $A_4$  отражаются поставки и услуги, оказываемые обслуживающими цехами и службами друг другу. Следует отметить, что цехи или виды продукции в матричной модели по горизонтали и вертикали располагаются в одном и том же порядке.

### **Модели оптимального планирования**

Данный класс моделей используется для определения оптимального варианта функционирования экономики в целом и ее отдельных звеньев. Модель состоит из целевой функции и системы ограничений. Целевая функция описывает цель оптимизации и представляет собой зависимость показателя, по которому ведется оптимизация, от независимых переменных. Влияние каждой из переменных на величину целевой функции выражается коэффициентом – значением показателя, экстремум которого используется в качестве критерия оптимальности. Система ограничений отражает объективные экономические связи и зависимости и представляет собой систему равенств и неравенств.

Используются следующие виды оптимизационных моделей:

- *линейные;*
- *нелинейные:*
  - оптимальный портфель ценных бумаг;
  - динамические (оптимальное распределение инвестиционных ресурсов, оптимизация замены оборудования и др.).

Динамический метод применяется к решению задач, в которых принятие решения разбивается на шаги (этапы). Многие экономические задачи естественным образом расчленяются на отдельные шаги. Так в строительстве, планировании, управлении выделяются декады, месяцы, кварталы и т. д.

Некоторая система или управляемая операция переводится из начального в конечное состояние под воздействием управления. Само управление системой расчленяется на шаги. При этом ставится цель (целевая функция) управления системой. Управление, при котором целевая функция достигает экстремального значения, называется оптимальным.

В экономических задачах в качестве целевой функции может быть прибыль, рентабельность, транспортные расходы и т. д.

Составление математической модели такой задачи базируется на *принципе Беллмана*: каковым бы ни было состояние системы и ее управление до  $i$ -го шага, управление на  $i$ -ом шаге и на всех последующих шагах до последнего включительно выбирается так, чтобы целевая функция достигала экстремального значения.

Для составления математической модели введем обозначения.

Пусть в конце  $(i-1)$  шага, а следовательно, и в начале  $(i)$  состояние системы задается параметрами  $x_{i-1}$  (их количество определяется задачей), а возможные управления системой на  $i$ -ом шаге обозначим  $U_i$ .

Далее обозначим значение целевой функции на  $i$ -ом шаге через  $Z_i(x_{i-1}, u_i)$ , а экстремальное значение целевой функции на  $i$ -ом и всех последующих шагах через  $F_i(x_{i-1}, U_i)$  и назовем его условно-оптимальным.

Тогда можно составить равенство

$$F_i(x_{i-1}, U_i) = \text{extr} [Z_i(x_{i-1}, U_i) + F_{i+1}] \quad (i = 1 \dots n)$$

которое называется функциональным уравнением Беллмана.

Полученное уравнение, (точнее их  $n$ , так как  $i = 1 \dots n$ ) является математической моделью задач, решаемых динамическим методом.

### **Стохастические модели (модели управления запасами, модели систем массового обслуживания)**

#### **Модели управления запасами**

Простейшая однономенклатурная модель оптимальной партии поставки строится при следующих предположениях:

– спрос  $v$  в единицу времени является постоянным;

- заказанная партия доставляется одновременно;
- дефицит недопустим;
- затраты  $K$  на организацию поставки постоянны и не зависят от величины  $q$  партии;

- издержки содержания единицы продукции в течение единицы времени составляют  $s$ .

В данном случае уровень запаса снижается равномерно от  $q$  до 0, после чего подается заказ на доставку новой партии величиной  $q$ . Заказ выполняется мгновенно и уровень запаса восстанавливается до величины  $q$ . Интервал времени длиной  $T$  между поставками называют циклом. Издержки в течение цикла  $L_{ц}$  состоят из стоимости заказа  $K$  и затрат на содержание запаса, которые пропорциональны средней величине запаса  $I_{ср} = q/2$  и длине цикла  $T = q/v$ ,

$$L_{ц} = K + s \frac{q}{2} \frac{q}{v}.$$

Разделив это выражение на длину цикла, получим издержки в единицу времени:

$$L = K \frac{v}{q} + s \frac{q}{2}.$$

Оптимальный размер партии определяется из уравнения:

$$\frac{dL}{dq} = -\frac{Kv}{q^2} + \frac{s}{2} = 0$$

(необходимый признак экстремума).

Отсюда находится оптимальный размер  $q^*$  партии:

$$q^* = \sqrt{\frac{2Kv}{s}}.$$

Чтобы найти оптимальные параметры работы системы, подставляем значение  $q^*$  в соответствующие выражения. Получаем, что оптимальная стратегия предусматривает заказ  $q^*$  через каждые

$$\tau^* = \frac{q^*}{v} = \sqrt{\frac{2K}{sv}}$$

единиц времени.

Наименьшие суммарные затраты работы системы в единицу времени:

$$L^* = \sqrt{2Ksv} = sq^*.$$

### **Модели систем массового обслуживания**

Многие модели случайных процессов в экономике связаны с системами массового обслуживания (СМО), т. е. такими системами, в которых, с одной стороны, возни-

кают массовые запросы (требования) на выполнение каких-либо услуг, с другой – происходит удовлетворение этих запросов. СМО включает в себя следующие элементы: источник требований, входящий поток требований, очередь, обслуживающие устройства (каналы обслуживания), выходящий поток требований.

Системы массового обслуживания могут быть классифицированы по ряду признаков.

1. В зависимости от условий ожидания начала обслуживания различают:

- СМО с потерями (отказами);
- СМО с ожиданием.

СМО, допускающие очередь, но с ограниченным числом требований в ней, называются системами с ограниченной длиной очереди.

СМО, допускающие очередь, но с ограниченным сроком пребывания каждого требования в ней, называются системами с ограниченным временем ожидания.

2. По числу каналов обслуживания СМО делятся на:

- одноканальные;
- многоканальные.

3. По месту нахождения источника требований СМО делятся на:

- разомкнутые, когда источник требования находится вне системы;
- замкнутые, когда источник находится в самой системе.

### **Модели теории игр**

В процессе принятия почти любого решения можно выделить наличие конфликтной ситуации. Суть такой ситуации обычно проявляется в том, что улучшение одних показателей, характеризующих окончательный результат, производится, как правило, за счет ухудшения других показателей. Таким образом, эти показатели вступают между собой в своеобразный конфликт, при котором ухудшение (проигрыш) для одних показателей обращается в улучшение (выигрыш) для других (***целевые показатели – импорт-инвестиции***).

Теория игр – это математическая теория конфликтных ситуаций. Конфликтующие показатели условно именуются игроками. Исход игры оборачивается для одних выигрышем, для других – проигрышем. Конечной целью теории игр является выработка таких рекомендаций игрокам, чтобы выигрывающий сумел выиграть как можно больше, а проигрывающий – проиграл как можно меньше.

Теория игр дает указания игрокам при выборе ходов, т. е. рекомендует им лучшие стратегии. Целью теории игр является выработка оптимальных для игроков А и В стра-

тегий, которые при многократном повторении игры обеспечивают игрокам максимально возможный средний выигрыш или минимально возможный средний проигрыш.

Перейдем непосредственно к описанию математического аппарата, используемого в теории игр. Рассмотрим конечную игру, в которой игрок А имеет  $m$  стратегий ( $A_1, A_2, \dots, A_m$ ), а игрок В –  $n$  стратегий ( $B_1, B_2, \dots, B_n$ ). Такая игра называется игрой  $m \times n$ . Если игроки А и В используют только личные ходы, то выбор стратегий А и В однозначно определяет исход игры  $a_{ij}$ , т. е. число, характеризующее выигрыш игрока А и проигрыш игрока В. Причем  $a_{ij}$  может быть и положительным и отрицательным. Будем считать, что при  $a_{ij} > 0$  игрок А выигрывает, а игрок В проигрывает величину  $a_{ij}$ . Если  $a_{ij} < 0$ , то, наоборот, выигрывает игрок В и проигрывает игрок А. В этом случае вместо проигрыша часто говорят об отрицательном выигрыше игрока А.

Построение платежной матрицы не всегда просто, поскольку количества стратегий  $m$  и  $n$  могут оказаться очень большими. Однако в принципе любая конечная игра может быть приведена к матричному виду.

Схема платежной матрицы игры

	$B_1$	$B_2$	...	$B_n$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$
$A_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$
...	...	...	...	...
$A_m$	$a_{m1}$	$a_{m2}$	...	$a_{mn}$

### **Сетевое планирование**

Метод сетевого планирования и управления представляет собой рациональное составление и решение производственных задач по их сетевым графикам.

Графическое изображение планирования и управления комплексом работ (проект) называется сетевым графиком. Он состоит из вершин (кружков) и соединяющих их направленных дуг.

Вершины на сетевом графике отождествляются с событиями, а дуги с работами.

Работа – это любое действие, трудовые процессы, сопровождающиеся затратами ресурсов и времени и приводящие к определенным результатам. К работам относятся также естественную сушку материалов, затвердевание бетона и т. д. Количественная характеристика работ по времени указывается цифрами над дугами. В сетевом графике возможны фиктивные работы. Их обозначают разрывными дугами с количественной характеристикой ноль.

Событие – это факт окончания всех работ, в него входящих, или начало работ, из него выходящих.

События не имеют протяженности во времени. Событие, с которого начинается проект, называется начальным (исходным), а то, которым заканчивается, – завершающим. Все прочие события называются промежуточными.

Между событиями и работами отметим следующие зависимости:

- в событие может входить (кроме начального) и выходить (кроме завершающего) несколько работ;
- каждая работа ограничена только двумя событиями;
- ни одно событие не может произойти до тех пор, пока не будут закончены все входящие в него работы;
- ни одна выходящая из события работа не может начинаться до полного окончания всех входящих в него работ;
- работа, входящая в событие, называется предшествующей событию, а также предшествующей каждой выходящей из него работе;
- работа, выходящая из события, называется последующей событию, а также последующей для каждой входящей в него работы.

### **Имитационные модели**

Цель имитационного моделирования состоит в воспроизведении поведения исследуемой системы на основе результатов анализа наиболее существенных взаимосвязей между ее элементами. Имитационные модели позволяют воспроизвести реальные процессы и предвидеть результаты различных действий. Например, имитационную модель оптимизационного процесса можно представить как систематическое изменение значений управляемых переменных с последующим получением результатов прогноза и их анализа.

**Ключевые понятия и термины**

**МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ • МОДЕЛИРОВАНИЕ • ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ • ЭКСТРАПОЛЯЦИОННЫЕ, ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ • БАЛАНСОВЫЕ МОДЕЛИ • МОДЕЛИ ОПТИМАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ • СТОХАСТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ • ИГРОВЫЕ МОДЕЛИ • МОДЕЛИ СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ • ИМИТАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ**

**Вопросы**

1. Что представляет собой процесс моделирования и математическая модель?
2. Какие экономико-математические методы используются в управлении?
3. В чем сущность экстраполяционных моделей?
4. Что такое кривые роста и какие наиболее используемые их разновидности?
5. Что называют эконометрической моделью? В чем преимущества такой модели?
6. Приведите пример балансовой модели.
7. Какие разновидности моделей оптимального планирования вам известны?

В чем преимущества и недостатки каждой из них?

8. Опишите модель системы массового обслуживания и управления запасами.
9. Где применяются модели теории игр в современном менеджменте? В чем особенность их построения?
10. Опишите основные элементы модели сетевого планирования.
11. Какие цели имитационного моделирования?

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Бурков, В. Н. Модели и методы управления организационными системами / В. Н. Бурков, В. А. Ириков. – М.: Наука, 1994. – 270 с.
2. Воробьев, Н. И. Оптимальное управление в арендных моделях экономики / Н. И. Воробьев. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1991. – 267 с.
3. Глушков, В. М. Кибернетика, вычислительная техника, информатика / В. М. Глушков; АН УССР, Ин-т кибернетики. – Киев: Наукова думка, 1990. – 222 с.
4. Гринберг, А. С. Информационные технологии моделирования процессов управления экономикой: учеб. пособие для вузов / А. С. Гринберг. – Минск: Академия управления, 2000. – 44 с.
5. Жданов, С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М.: Дело и сервис, 1998. – 350 с.
6. Зубов, В. И. Лекции по теории управления / В. И. Зубов. – М.: Наука, 1975. – 496 с.
7. Касперович, С. А. Многоотраслевая модель неравновесной динамики для прогнозирования развития промышленного комплекса Республики Беларусь: дис. ... канд. экон. наук: 08.05.00 / С. А. Касперович. – Минск, 2003. – 141 л.
8. Колемаев, В. А. Математическая экономика / В. А. Колемаев. – М: ЮНИТИ, 1998. – 421 с.
9. Миксюк, С. Ф. Моделирование экономики переходного периода: прикладной аспект / С. Ф. Миксюк. – Минск: Бел. гос. ун-т, 2001. – 180 с.
10. Москаленко, А. И. Оптимальное управление моделями экономической динамики / А. И. Москаленко. – Новосибирск: Наука. Сиб. Предприятие РАН, 1999. – 184 с.
11. Разумихин, Б. С. Физические модели и методы теории равновесия в программировании и экономики / Б. С. Разумихин. – М.: Наука, 1975. – 304 с.
12. Манжинский, С. А. Повышение эффективности системы управления предприятиями концерна «Белнефтехим»: дис. ... канд экон. наук: 08.05.00 / С. А. Манжинский. – Минск, 2007. – 186 л.



## ***Основные психологические закономерности управленческой деятельности***

Отношения людей в организации разворачиваются в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку работ, когда участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей. Это не отношения в связи с деятельностью, а отношения по поводу организации совместной деятельности.

К числу наиболее **актуальных тем для решения психологических проблем** относят следующие:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т. е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и др.;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата;
- сплочение персонала вокруг целей организации.

Процесс управления предполагает наличие в определенной организации системы управления. Особенности управленческой деятельности связаны как с иерархическим местом руководителя в ней, так и с типом организационной структуры.

Организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет трем обязательным требованиям:

- наличие хотя бы двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

### **Понятие власти и мониторинг власти**

**Власть** представляет собой возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей или групп каким-либо средством: волей, авторитетом, правом. Сущность власти определяется тем, что влияющий имеет возможность удовлетворять какую-либо потребность того, над кем имеет власть. В соответствии с этим он приобретает возможность влиять на поведение другого человека. Воздействие тем сильнее, чем значительнее потребность этого человека и чем больше он зависим от воли и желания влияющего на возможность удовлетворения его потребности.

В психологии управления выделяют несколько разновидностей типов власти. А. Ребер выделяет следующие виды власти: **законная** – власть, специально установленная законом с целью контролирования и регулирования социальных функций; власть **рациональная** – полученная прежде всего благодаря знаниям в определенной области или способностям индивидуума; **социальная** – степень контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми или группами; **традиционная** – законность и сила которой определяется социальными и культурными традициями; и **харизматическая** – устанавливаемая прежде всего благодаря экстраординарным способностям индивидуума.

**Предел власти** представляет собой степень зависимости подчиненного от обладающего властью, от руководителя, его возможностей и используемых инструментов влияния. **Объем власти** – количество объектов влияния.

Власть и полномочия, данные руководителю по должности официально, еще не обеспечивают личной власти. За нее нужно бороться, ее нужно уметь завоевывать и удерживать.

Считается, что личную власть успешный и грамотный руководитель (стратегический менеджер) применяет для обеспечения достижения целей компании. Для него личная власть – это прежде всего ответственность.

Сохраняя и поддерживая свою личную власть, руководитель отстаивает свое направление в работе, защищает сотрудников, находящихся у него в подчинении, прилагает усилия для взаимодействия с клиентами и партнерами. Для него власть – это возможность реализовать свои цели, идеи и проекты.

Поддерживая личную власть, руководитель постоянно осуществляет мониторинг расстановки сил, выделяя единомышленников и соратников по принципу наличия общих целей и интересов. Уровень власти руководителя оценивается по степени его

влияния в компании. Ситуативный анализ, который постоянно проводит руководитель, включает и контроль границ своего влияния. Для этого он должен иметь критерии оценки ситуации. Опытные руководители опираются на три группы критериев: профессиональные, статусные и психологические.

**Профессиональные критерии** увеличения или уменьшения власти и влияния: в первом случае происходит расширение функций и видов работ, выполняемых руководимым им подразделением, а также увеличиваются выделяемые ресурсы – финансовые, технические, организационные и человеческие. Во втором случае наоборот.

**Статусные критерии** изменения позиции руководителя оцениваются по тому, какой кабинет и какая персональная машина ему предлагаются, какое место на деловом совещании он занимает по отношению к высшему руководству, в какой последовательности ему предлагается выступить на деловом собрании или на корпоративном вечере и т. д.

**Психологические критерии** изменения власти руководителя состоят в его самоощущении. Если он выигрывает в конкурентной борьбе и расширяет свое влияние, он испытывает уверенность в себе, азарт, подъем жизненной энергии. Если возникает тревожность и неуверенность, это может говорить о том, что зона его влияния уменьшается.

### **Стили руководства и условия, влияющие на выбор оптимального стиля руководства**

**Стиль руководства** – типичная для руководителя система приемов деятельности (способов, методов и форм воздействия), используемая в работе с людьми.

За основы выделения стилей руководства чаще всего берется «авторитарно-либеральный континуум» руководства. На одном его полюсе располагается авторитарный стиль, на другом – либеральный (попустительский), средние значения соотносятся с демократическим стилем.

#### **Авторитарный стиль управления.**

Характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. *Способ принятия решений:* лично руководителем.

#### **Демократический стиль управления.**

Характеризуется учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Основан на том, что

активность людей мотивирована потребностями высшего порядка. *Способ принятия решений:* с учетом предложений подчиненных.

### ***Либеральный стиль управления.***

Характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. *Способ принятия решений:* одобрение и согласие с мнением подчиненных.

Приведенная классификация была разработана в 30-е гг. 20 века Куртом Левиним.

Каждый из стилей имеет свои достоинства и недостатки в зависимости от условий работы, личных предпочтений и ситуации.

Применяемый стиль руководства определяется четырьмя параметрами.

1. Руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль.
2. Подчиненные – их потребности, отношения и навыки.
3. Задание – требования и цели работы, которую надо выполнить.
4. Ситуация – ситуация, наблюдаемая в организации, ценности.

Параметры, которые влияют на выбор того или иного стиля руководства, можно разделить на объективные и субъективные факторы.

#### ***Объективные факторы:***

- тип организации и вид основной деятельности – производственная, научная, снабженческо-сбытовая и т. д.;
- специфика решаемых задач – простые и сложные, новые и привычные, очередные и срочные, стандартные и нестандартные и др.;
- условия выполнения задач – благоприятные, экстремальные и др.;
- уровень развития организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель;
- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

#### ***Субъективные факторы:***

- индивидуально-психологические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета;
- уровень общей и управленческой культуры, образования;
- имеющийся общий и управленческий опыт.

Ситуации бывают стрессовые, спокойные, неопределенные. В стрессовой ситуации с дефицитом времени оправдан авторитарный стиль руководства. Причинами выбора авторитарной модели могут быть неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

К решению сложных задач важно привлечь экспертов, организовать дискуссию – здесь необходим демократический стиль управления.

Надо учитывать особенности личности подчиненных. Некоторые люди предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

Тем не менее, у каждого руководителя прослеживается тяготение к тому или иному стилю руководства. В зависимости от этого он будет предрасположен к определенному виду управленческой деятельности.

Тип либерального руководителя адекватен в ситуациях налаживания контактов и подбора кадров. Демократ может с успехом управлять работой других менеджеров. Авторитарный стиль руководителя подходит для конкретной производственной деятельности. На промышленных предприятиях, где высок уровень кооперации труда и взаимодействия работников при выполнении общего задания, высока степень технологической привязанности человека к своему рабочему месту и зависимость личного успеха от успешной работы товарищей, наилучшим будет руководство, ориентированное на отношения. На автотранспорте водители трудятся в одиночку, их больше интересует структура самой работы в отношении того, что куда и в какое время они должны привести. В этой ситуации они предпочитают стиль, ориентированный на задачу.

У жестких методов управления недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, саботаж. Мягкие методы часто оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает.

Эффективность управления вне зависимости от его стиля определяется степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. В зависимости от конкретной ситуации надо выбирать наиболее оптимальный вариант управления подчиненными.

Кроме этого, лидером может быть только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню развития группы.

Существует четыре уровня развития группы.

1. Группа, не способная и не желающая работать. Основным принципом управления здесь – «**указание**». Руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. Если работа выполняется неправильно, руководитель отмечает ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

2. Группа восприимчивая (частично желающая), но не способная работать. Для этого уровня развития группы наиболее подходит принцип «**распределение**», или «**популяризация**». Руководитель инициативен, постоянно предлагает что-то новое, дает указания, инструктирует, контролирует работу. С другой стороны, он вовлекает сотрудников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Вместе с подчиненными обсуждается соответствие сделанного образцам. У работников формируется чувство гордости за результаты.

3. Группа, желающая и частично способная работать. Для этой группы эффективен принцип «**участие в управлении**». Руководитель следит за моральным состоянием членов коллектива, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, обучая подчиненных умению самостоятельно решать проблемы и предоставляя им большую ответственность. Доля приказов минимальна. Руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях.

4. Группа, полностью способная и желающая работать. Руководитель использует принцип управления «**передача полномочий**». Руководитель делегирует большую часть полномочий членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.

Хороший руководитель найдет оптимальный вариант лидерского взаимодействия с группой, если ответит на следующие вопросы: на каком уровне развития находится группа, какой стиль управления и принцип руководства группой использовать?

### ***Малая группа и показатели сплоченности группы***

***Малая группа – это относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами.***

Малая группа – это достаточно устойчивые немногочисленные объединения людей, характеризующиеся возникновением эмоциональных отношений, выработкой групповых норм и развитием групповых процессов.

Наиболее **общими характеристиками малой социальной группы** можно считать следующие: *интегративность* (мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом); *микроклимат*, определяющий самочувствие каждой личности в группе, ее удовлетворенность группой; *эмоциональность* (преобладающий эмоциональный настрой группы); *направленность* группы (социальная ценность принятых целей, мотивов деятельности и групповых норм); *организованность* группы (способность к самоуправлению); *референтность* (степень принятия членами группы групповых эталонов); *лидерство* (степень ведущего влияния каких-либо членов группы на группу в целом при решении определенных задач); *интрагрупповая активность* (мера активизации группой составляющих ее личностей); *интергрупповая активность* (степень влияния данной группы на другие группы); *интеллектуальная коммуникативность* (характер установления взаимопонимания, установления общего языка).

**Сплоченность группы** – характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям, особенно значимым для группы в целом.

Как ее конкретные показатели обычно рассматриваются:

- 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях: чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;
- 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов – чем больше людей, удовлетворенных своим пребыванием в группе – тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превышает значимость затрачиваемых усилий, – тем выше сила ее притяжения и сплоченность.

### **Феномены группового взаимодействия**

Психолог Д. Майерс разделил все многообразие человеческих проявлений в группе на шесть основных групповых феноменов.

1. Феномен **социальной фасилитации** (от англ. facility – легкость, благоприятные условия). Это феномен возрастания активности индивида в присутствии членов своей группы.

Присутствие других может тормозить или осложнять поведение, которое хорошо не усвоено или является сложным (сказывается боязнь оценки, отвлечение внимания).

2. Феномен **социальной лениности**. Люди меньше трудятся ради общей цели, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Социальная леньность проявляется гораздо меньше при наличии трудности и увлекательности совместной деятельности; если члены группы – друзья; когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам; когда работники считают других членов группы неспособными к продуктивной деятельности и если группа состоит преимущественно из женщин.

3. Феномен **деиндивидуализации**. Это утрата самосознания и индивидуальной ответственности, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. В определенных групповых ситуациях люди склонны к нарушению запретов, к импульсивному самовыражению.

На этот феномен влияют: *размер группы* (чем больше группа, тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения), *физическая анонимность и обезличенность, возбуждающие и отвлекающие действия группы* (аплодисменты, хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии), *ослабленное самоосознание* (алкогольное опьянение).

4. Феномен **групповой поляризации**. Обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные (желая понравиться другим, члены группы могут начать выражать более жесткие мнения, если обнаруживают, что другие разделяют их взгляды).

Это происходит из-за информационного влияния идей, согласующихся с доминирующей точкой зрения. Кроме этого, сравнивается свое мнение с мнением других, при этом наибольшее воздействие на нас оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем.

5. Феномен **влияния меньшинства**. Меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства (даже если аргументы меньшинства не убедят большинство принять их взгляды, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению).

6. Феномен **огруппления мышления**. Для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Особенно это верно для группы с сильной потребностью в единстве, если группа изолирована от альтернативных идей и лидер дает понять, чего он хочет от группы.

## **Ролевое распределение в группе**

**Роль** – это социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.

М. Белбин выделил восемь ролей в групповом взаимодействии.

### **1. «Лидер».**

*Выполняемые функции:* его интересы – главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Принимает решение. Знает сильные и слабые стороны членов коллектива и распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

*Характерные черты личности:* способен, уверен в себе, с развитым самообладанием.

*Положительные качества:* способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели.

*Приемлемые недостатки:* не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности.

### **2. «Реализатор».**

*Выполняемые функции:* лидер группы в реализации конкретно поставленной задачи. При обсуждении групповых задач стремится объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и быстрее начать действовать. Полон энергии, направлен на достижение целей организации, заставляет дело идти вперед. Переубедить его могут только результаты.

*Характерные черты личности:* динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен.

*Положительные качества:* напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом.

*Приемлемые недостатки:* склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение.

### **3. «Генератор идей».**

*Выполняемые функции:* поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения. Его идеи отличаются оригинальностью. При решении сложных вопросов может найти совершенно новый подход к проблеме.

*Характерные черты личности:* индивидуалистичен, с серьезным складом ума.

*Положительные качества:* развиты интеллект и воображение, обширные знания.

*Приемлемые недостатки:* склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам. Обидчив на критику его идей.

#### 4. «**Объективный критик**».

*Выполняемые функции:* не дает группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Взвешенный и беспристрастный аналитик. Критикует не из любви к критике, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Медлителен в принятии решений, не любит, чтобы его торопили. Должен быть флегматичен и хладнокровен. Умеет поглощать, осваивать, интерпретировать огромное количество сложных печатных материалов. Его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

*Характерные черты личности:* трезвость, осторожность, малая эмоциональность.

*Положительные качества:* осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость.

*Приемлемые недостатки:* неспособность увлечься самому и увлечь других.

#### 5. «**Организатор или начальник штаба**».

*Выполняемые функции:* преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Организатор практического выполнения заданий.

*Характерные черты личности:* консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением.

*Положительные качества:* организаторские способности и практический, здравый ум, работоспособность, дисциплинированность.

*Приемлемые недостатки:* недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям.

#### 6. «**Снабженец**».

*Выполняемые функции:* выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и сообщения о новостях. Раскован и общителен. Много, если не все в жизни вызывает его интерес. Предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

*Характерные черты личности:* склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность.

*Положительные качества:* легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко решает возникающие трудности.

*Приемлемые недостатки:* склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность.

### **7. «Душа коллектива».**

*Выполняемые функции:* лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Отчетливее других чувствует эмоциональный настрой группы и каждого в отдельности. Активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации.

*Характерные черты личности:* мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми.

*Положительные качества:* с готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы.

*Приемлемые недостатки:* нерешительность в критические моменты.

### **8. «Отделочник или контролер».**

*Выполняемые функции:* заботит каждая деталь. Проверяет, чтобы все было сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Принуждает всех выполнять графики, укладываться в сроки и доводить дело до конца. Испытывает постоянное ощущение срочности и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активно. Обладает сильным характером, владеет самоконтролем. Не любит небрежность и разболтанность.

*Характерные черты личности:* совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться.

*Положительные качества:* способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность.

*Приемлемые недостатки:* тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег.

При формировании коллектива необходимо, чтобы личностные характеристики сотрудников охватывали весь диапазон качеств, необходимых для реализации этих восьми ролей. Если коллектив не очень успешен, возможно, никто не играет в ней одну из описанных ролей. Но должен быть при этом обеспечен их баланс, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору сотрудника на роль «лидера». Лидер должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, опре-

деляющим способности у членов группы и знающим, как их использовать с пользой для дела. Для того, чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть только один «генератор идей». Если много – группа увязнет в дискуссиях.

### **Формы делового общения**

**Деловое общение** – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нем запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. Это вид межличностного общения, осуществляемого для достижения какой-то предметной договоренности.

### **Особенности делового общения**

**1.** Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов.

**2.** Вступая в деловой контакт, надо отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько вы ему можете быть полезны.

При прочих равных условиях любой предпочтет того, с кем приятно общаться. Менеджеру надо не только правильно выстроить деловое предложение, но и подобрать внешний вид и проконтролировать свое эмоциональное состояние.

Общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма выражает специфику поведения людей в процессе общения. Удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. **Выделяют две основные формы общения:**

1) опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.;

2) непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз».

Среди основных форм делового общения можно выделить следующие: деловая беседа, совещание, собрание, выступление перед аудиторией, прием посетителей и гостей, презентации и выставки. В своей совокупности эти формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

### **Организация делового общения включает следующие этапы.**

**1. Определение цели общения.** Процесс общения начинается с формулировки идеи. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше опре-

деленности в последующем. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить информацию и т. п.

Многие цели не реализуются просто потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

**2. Подготовка к общению.** Надо просчитать различные варианты общения, включающие как позитивный для Вас результат общения, так и негативный, и подготовиться реагировать на эти варианты.

В целом подготовка к деловому общению предусматривает составление плана общения, включающего:

- планирование времени общения;
- создание соответствующей окружающей обстановки (исключить шум, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.);
- подготовку своего эмоционального состояния;
- осознание возможных эффектов восприятия, искажающих адекватное восприятие партнера по общению;
- ознакомление с информацией о партнере.

Надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них.

Важно оценить потребности, мотивы деятельности, интересы будущего собеседника и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения.

**Место общения.** Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) необходимо соответствующее оснащение – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей уютнее чувствуют себя на своей территории.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом

или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой кресла с диваном или только кресла и журнальный столик.

Стулья за столом для беседы следует разместить под прямым углом, так как эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников.

**Подготовка эмоционального состояния. Осознание возможных эффектов, искажающих восприятие партнером по общению. Сбор информации о партнере.** Чем больше информации о партнере и его организации соберете – тем сильнее будете. Основная информация:

- цели, которые преследует партнер в общении с вами;
- чем он готов пожертвовать для реализации этих целей;
- чем он НЕ готов пожертвовать;
- каков его психологический тип. В первую очередь это касается руководителя делегации, но такую информацию желательно иметь и про остальных членов делегации;
- что общего у вас с партнером по общению (увлечения, интересы, хобби, друзья);
- какие табу есть у партнера и какие темы лучше не затрагивать;
- в каком положении находится партнер по общению (зависит от руководства, может принимать решения сам, заинтересован лично в данном договоре или нет, испытывает ли давление со стороны);
- какую тактику обычно применяет.

**Определение стратегии и тактики общения.** На этом этапе надо определить, чем можно и чем нельзя пожертвовать в процессе переговоров, а также чем и как Вы будете регулировать направление беседы. В первую очередь этой цели служат задаваемые в процессе беседы вопросы.

**Закрытые** – предполагают ответ «да» или «нет». Резко сужают пространство для маневра у собеседника. Оказывают внушающее воздействие. Заменяют утверждение и констатации. Применяют, чтобы преодолеть сопротивление, изменить ход беседы, получить согласие.

**Открытые вопросы:** «что?», «кто?», «почему?». На них нельзя ответить односложно: «да», «нет». Активизируют собеседника. Дают возможность выбора – о чем говорить, о чем – нет. Устраняют барьеры. Служат целям получения информации. При их постановке существует опасность потерять инициативу в беседе.

**Риторические вопросы** дают возможность указать на проблемы. Могут помочь обеспечить молчаливую поддержку участников беседы. Например: «Можем ли мы считать подобное нормальным для нашей организации?».

**Переломные вопросы** дают возможность переключиться на другую тему. Позволяют удержать беседу в нужном направлении. Поднимают комплекс новых проблем. Помогают выявить слабые места данной точки зрения. Например: «Как Вы представляете себе структуру данного подразделения?».

**Вопросы для обдумывания** создают атмосферу взаимопонимания. Например: «Считаете ли Вы, что ...?».

**3. Процесс непосредственного общения** начинается с установления контакта. В процессе общения судьба беседы может зависеть от первой минуты. Если контакт не установлен, беседу вряд ли удастся провести в нужном для Вас русле. Создайте благоприятную атмосферу для общения. Задайте короткий интересный, но не дискуссионный вопрос. Лучше всего, если будет проявлен искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам. Можно обсудить какие-либо не шокирующие новости, поговорить на темы, интересующие обоих. Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода».

Первая фаза при установлении контакта – **переключение**.

Собеседнику необходимо время, чтобы переключиться на Вас от диалога с самим собой, с выполнения другой работы. Происходит перераспределение внимания, что особенно важно при телефонном разговоре. Времени требуется на это немного, иногда не больше секунды. Но неполное прохождение этой фазы затрудняет последующие.

Далее – **установление психологического контакта**.

Задолго до произнесения слов устанавливается психологический контакт – в первую очередь используются невербальные средства: взгляд, поза, поворот головы, туловища, дистанция, выражение лица.

Потом идет **обращение** – желательно по имени или по имени и отчеству. Важно уметь приветствовать. Улыбаться, смотреть в глаза. Упоминание имени всегда приятно для собеседника – имя связано с личностью, а подчеркивание значимости личности – это ее утверждение. О многом говорит рукопожатие (рука сверху, снизу, сильное, вялое).

Партнеру сигнализируется о выбранном типе ситуации: игровая, рабочая, интимная и т. д. Если оба выбирают одну ситуацию, то этим определяются и роли каждого. Благодаря ролям последующее общение приобретает четкие рамки. Если партнеры рисуют себе ситуацию по-разному, то возникает борьба, чье понимание ситуации будет ведущим. Выигрывает тот, кто реагирует на ситуацию быстрее и лучше владеет средствами общения.

**Поддержание контакта.** Невербальные средства оттесняются на задний план, основное внимание направлено на слова. Важен язык, стиль изложения, логика. При этом присутствует невербальное сопровождение: интонация (тон, громкость, тембр голоса), темп, ритм и паузы в речи. Наблюдайте за собеседником, за его реакциями, выражением лица, позой, жестами. Даже просто интерес – это уже шаг навстречу. Уважайте его право иметь другую точку зрения, но постарайтесь понять, почему он так думает.

**Разрыв психологического контакта.** Подготовительные действия занимают от нескольких секунд до минуты или чуть более. Разрыв психологического контакта происходит как на вербальном (подведение итога разговора, пожелания, прощальные фразы), так и на невербальном уровне (поворот туловища, разворот ступней, понижение интонации, фиксирование взгляда на постороннем объекте).

**4. Передача (получение информации).** Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и целям собеседников; анализ и проверка позиции собеседников.

В передаче информации выделяют следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопросов, выслушивание собеседника, наблюдение за реакциями собеседника, их анализ.

Особую сложность в процессе общения составляет умение слушать, которое является одним из главных показателей культуры человека. Большую роль в восприятии собеседника играют невербальные средства общения: голос, речь, поза, жесты. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. Общаться приятнее не с тем, кто умеет хорошо говорить, а с тем, кто умеет хорошо слушать.

Учтите, что в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо, поэтому старайтесь привести себя в спокойное состояние во время

беседы. Когда Вы слушаете, сконцентрируйтесь на теме беседы, отбросьте все второстепенные вопросы, а также не готовьте контраргументы.

**5. Аргументация.** Продумайте вопросы, которые Вы задаете, учитывая соответствующие варианты ответов на них. Вместе с тем, следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. На длительных переговорах не следует сразу использовать все аргументы – что-то надо оставить и напоследок.

С помощью аргументов можно изменить позицию и мнение своего собеседника. Для этого: в процессе аргументации оперируйте простыми и точными понятиями; темпы и способы аргументации выбирайте с учетом особенностей характера собеседника; будьте корректны; избегайте неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного; путем эмоционального и открытого одобрения поощряйте собеседника, когда он говорит. В свою очередь и он примет Вашу аргументацию с меньшим сопротивлением; предоставьте собеседнику два раза сказать «да» и на третье Ваше предложение он тоже скажет «да».

Особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна содержать не более 11–13 слов;
- скорость произнесения должна быть не более 2–3 слов в секунду;
- фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 секунд, перестает осознаваться;
- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, слушающие воспринимают не более 70% из этого, понимают – 60%, запоминают – 10–20%.

**6. Подведение итогов делового общения.** Оговариваются полученные результаты, принимается решение по проведенной деловой беседе. Решение – это заключительный элемент процесса деловой беседы, и даже если Вы не достигли конечных целей общения, подведите промежуточные итоги, зафиксируйте решенные аспекты и выделите нерешенные проблемы.

### **Критика**

Основные правила конструктивной критики следующие.

1. Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей. Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если Вы – руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то должны дружелюбно поздороваться и начать разговор с подчеркивания положительных личностных и деловых качеств приглашенного. Далее переходите к анализу существа

допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции. После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 15–20 с. Затем покажите, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть влияет на отношение к разговору. Именно она остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Критикуйте не личность, а проступок, говорите только о деле.

3. Не сравнивайте сотрудников друг с другом.

4. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны. Каждый имеет право на собственное мнение.

5. Если в каких-то аспектах Вы не правы, сразу признайте это, прежде чем критиковать другого.

6. Критикуйте не прямо, а косвенно и по возможности один на один, а не публично.

7. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

8. Создавайте впечатление, что ошибка, которую Вы хотите видеть исправленной, легко исправима. Критикуйте только то, что можно изменить.

9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10. Не накапливайте недоработки или промахи сотрудника. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11. Не уповайте на логику, если Ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он Вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

12. Помните, что у Вас есть только минута, чтобы быть услышанным, затем оппонент переключается на опровержение Ваших критических замечаний. Старайтесь в эту первую минуту сказать главное.

13. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с Вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

14. Не употребляйте слов «никогда», «всегда».

15. Избегайте проявления раздражения, злости, сарказма. Прежде чем критиковать, подумайте о положительных качествах критикуемого.

16. Старайтесь не доказывать, а выяснять факты. Если пытаетесь убедить, начните с вопросов, по которым у Вас есть согласие.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

**Власть • Стиль руководства • Малая группа • Феномены группового взаимодействия • Ролевое распределение • Деловое общение • Организация делового общения • Критика**

## Вопросы

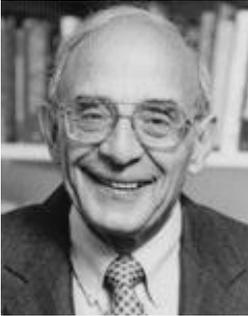
1. Типы власти.
2. Показатели мониторинга власти.
3. Классификация стилей управления, разработанная Куртом Левиним.
4. Объективные и субъективные факторы, влияющие на выбор стиля управления.
5. Дайте определение понятия «малая группа».
6. Какие Вы знаете показатели сплоченности группы?
7. Назовите феномены группового взаимодействия.
8. Ролевое распределение в группе. Что это за явление?
9. Назовите формы делового взаимодействия.
10. Перечислите этапы делового общения.
11. Что включает подготовка к деловому общению?
12. Какие функции могут выполнять вопросы в деловом общении?
13. Какие Вы можете назвать барьеры общения?
14. Что такое аргументация и на чем она основана?
15. Назовите основные правила конструктивной критики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Косаревская, Т. Е. Психология управления: учеб. пособие / Т. Е. Косаревская. – Витебск: ВГУ им. П. М. Машерова, 2001.
2. Малышев, К. Б. Психология управления: научно-метод. пособие для вузов / К. Б. Малышев. – М.: ПЕРСЭ, 2000.
3. Психология управления: учеб. пособие / под ред. А. В. Федотова. – Л.: ЛГТУ, 1991.
4. Розанова, В. А. Психология управления: учеб.-практ. пособие. – М., 1997. – Ч. 1, 2.
5. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Ленинград, 1986.

# НАУКА УПРАВЛЕНИЯ В ЛИЦАХ





**Крис Арджирис** – профессор Harvard Graduate School of Education (Гарвардская аспирантура и докторантура в сфере образования, обучения и воспитания), является теоретиком и идеологом организационного научения. Фундаментальные труды Арджириса и, в частности, описанная им «двойная петля научения» (double loop learning) легли в основу современных концепций в сфере индивидуального и группового научения, преобразования организаций и культур, а также принятия решений и выхода из конфликтов. Его книга «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective», написанная в соавторстве с Дональдом Шоном, уже более 25 лет является бестселлером.



**Майкл Армстронг** является председателем экзаменационной комиссии Chartered Institute of Personnel and Development. Он также является независимым консультантом с большим опытом работы в аэрокосмической, пищевой отраслях промышленности и книгоиздании, автором популярных книг, выпущенных издательством Kogan Page, включая A Handbook of Human Resource Management Practice, A Handbook of Management Techniques, Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, Paying for Contribution, How to Be an Even Better Manager.



**Джини Даниэль Дак** является старшим вице-президентом компании The Boston Consulting Group и возглавляет направление организационного консалтинга. Она помогла многим компаниям по всему миру осуществить масштабные программы преобразования. Ее статья («Managing Change: The Art of Balancing» в журнале Harvard Business Review) используется как учебное пособие в программах обучения руководителей во многих компаниях. Многие бизнес-школы включают ее в число обязательных для изучения материалов. Джини Даниэль Дак не только эксперт по управлению изменениями, но и человек искусства, она имеет степень магистра в области скульптуры, она тонко чувствует то, что придает людям силы.



**Розабет Мосс Кантер** – профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса (с 1986 г.). Она имеет почетное звание Председателя класса выпускников 1960 г. Прежде чем перейти в Гарвардскую школу бизнеса, профессор Кантер преподавала на других факультетах Гарварда и в Университете Брандейса (1967–1977 гг.), а затем в Йельском университете (1977–1986 гг.). Она была также членом Совета по юридическим и социальным наукам и приглашенным лектором в Гарвардской юридической школе. Р. М. Кантер – соучредитель консультативной фирмы Goodmeasure, специализирующейся на управлении изменениями, и ее председатель с 1977 г. Она – автор мирового видеобестселлера «A Tale of «0»: On Being Different» («Начнем с нуля: рассказ о том, как стать другим»), где показано разнообразие профессий и

пути их получения. В 1989–1992 гг. профессор Кантер была редактором журнала Harvard Business Review – финалиста конкурса на Национальную премию США за лучший журнал в 1991 г. Розабет Мосс Кантер – лауреат многих национальных наград и почетных званий, включая членство в Обществе Гугенхайма, 18 почетных докторских степеней и несколько наград «Женщина года». Она консультировала крупнейшие корпорации всего мира, такие как Bell Atlantic и Bank Boston в США, Northern Telecom в Канаде, Volvo и Novartis в Европе и San Miguel в Азии. Она работала в правительственных комиссиях по различным экономическим проблемам, в том числе по новаторству и предпринимательству, вовлечению служащих в управление, а также по законам о слияниях и поглощениях, и состояла членом Наблюдательного совета по Национальной премии США за качество имени Малколма Болдриджа. Р. М. Кантер – сопредседатель Специального комитета при губернаторе штата Массачусетс по международной торговле, член правлений таких общественных организаций, как Год города, Американский центр качества и производительности, Институт экономической политики в Вашингтоне, Мировой экономический форум и Совет по внешним сношениям. Профессор Кантер участвовала в транслировавшейся на всю Америку в серии телепередач «Quality or Else» 1991–1992 гг. («Качество или что-то другое»), а также в двух вечерних телевизионных документальных фильмах об управлении изменениями, подготовленных Би-Би-Си в 1988 и 1990 гг. В Гарвардской школе бизнеса она ведет видеопередачу «Розабет Мосс Кантер о синергии, союзах компаний и новых предприятиях», а также новую видеопередачу из серии «Лучшие методы» – о деловых партнерствах. Р. М. Кантер опубликовала 12 книг и более 150 статей. За одну из них она получила премию МакКинси от журнала Harvard Business Review.



**Джеймс Н. Келли** – влиятельный эксперт в области управления крупными, сложными организациями, автор множества публикаций на эту тему, в том числе в журнале Sloan Management Review. Он был консультантом ряда масштабных проектов преобразования компаний в Европе, Северной и Южной Америке, Южной Африке и Японии. Он часто выступает на конференциях по менеджменту в разных странах мира по вопросам преобразования бизнеса, уделяя особое внимание индивидуальному и организационному обновлению. Дж. Н. Келли – книг сопредседатель компании Gemini Consulting.



**Джон П. Коттер** является профессором в Гарвардской школе бизнеса по специальности «Руководство компаниями». Выпускник Массачусетского технологического института и Гарвардского университета, Коттер с 1972 г. работает преподавателем в Гарвардской школе бизнеса. В 1980 г. в возрасте тридцати трех лет он получил постоянную работу в этой школе и звание профессора, став одним из самых молодых профессоров в истории Гарварда. Профессор Коттер является автором многих книг, ставших

бестселлерами в области бизнес-литературы, изданной в Соединенных Штатах Америки. Среди многочисленных почетных наград, полученных профессором Коттером, следует назвать премии Эксона за новаторские идеи в учебном курсе для высшей школы бизнеса (Exxon Award For Innovation in Graduate Business School Curriculum Design), Джонсона, Смита и Найсли за открытие новых перспектив в руководстве бизнесом (Johnson, Smith & Knisely Award For New Perspectives in Business Leadership) и Маккинси за лучшую статью в «Harvard Business Review» (McKinsey Award for Best «Harvard Business Review» Article).



**ГЕНРИ МИНЦБЕРГ** – профессор МакГильского Университета в Монреале. Социолог и настоящий «гуру» менеджмента, получивший всемирное признание. Сфера его научных и практических интересов невероятно широка: от исследования процессов вторичной социализации и содержания труда управленцев до глобальных социально-экономических процессов. Профессор Минцберг – автор фундаментальных концепций о структурировании организаций, системах управления, стратегических процессах и социальных ролях менеджеров.



**К. К. ПРАХАЛАД** – профессор делового администрирования кафедры Харви С. Фрюхауфа, профессор корпоративной стратегии и международного бизнеса в Университете штата Мичиган; независимый консультант многих транснациональных фирм, среди которых Eastman Kodak, AT&T, Cargill, Honeywell, Philips, Colgate-Palmolive, Motorola, TRW, Whirlpool и Ahlstrom. Прахалад начинал трудовую деятельность инженером в компании Union Carbide India, затем работал внештатным исследователем в Гарвардской школе бизнеса (1975), профессором и председателем программы подготовки менеджеров в Индийском институте управления (1975–1977), внештатным профессором Европейского института менеджмента (INSEAD) в Фонтенбло (Франция) (1981). В последнее время является сотрудником Университета штата Мичиган. Статьи профессора Прахалада опубликованы в журналах «Strategic Management Journal» и «Harvard Business Review». Он соавтор книги «The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision» (совместно с Ивом Дозом).



**ШАРЛОТТА РОБЕРТС** – консультант, лектор и автор научных публикаций. Специализируется на моделировании процессов обучения и развитии культуры самообучения. Шарлотта Робертс была консультантом American Compensation Association, в настоящее время является членом попечительского совета частного гуманитарного колледжа Cuilford в Гринсборо (Северная Каролина); выполняет роль посредника в рассчитанном на пять лет исследовательском проекте разработки новой модели руководства школьным образованием, который осуществляется под эгидой Danforth Foundation. Имеет опыт работы с широчайшим кругом организаций – промышленными компаниями и муниципалитетами, учреждениями здра-

воохранения, разработчиками компьютеров и программного обеспечения. Окончила докторантуру в Уортонской школе бизнеса, преподавала в Международном институте управления в Женеве (Швейцария).



**ПИТЕР СЕНГЕ** – старший преподаватель Массачусетского технологического института (МТИ), где он входит в группу Организационного обучения и реформирования (Organizational Learning and Change Group); председатель Общества организационного обучения, которое объединяет консультантов, исследователей и организаторов, занимающихся изучением проблем глубинного реформирования компании; автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации», названной в 1997 г. в «Harvard Business Review» одной из пяти самых влиятельных книг по менеджменту за последние 20 лет. Выступает с лекциями по всему миру, пропагандируя использование абстрактных идей теории систем для лучшего понимания экономических и организационных изменений. Его работы подчеркивают первостепенную роль человеческих ценностей в эффективной организации труда. Он утверждает: чтобы полностью реализовать свой потенциал, любая компания должна уделять достаточное внимание развитию системного мышления, общего видения будущего и личному совершенствованию. Питер Сенге активно работает с руководителями деловых, образовательных, медицинских и правительственных организаций; является автором многих статей в академических изданиях и журналах по бизнесу, посвященных роли системного мышления в теории и практике управления. Степень бакалавра инженерных наук он получил в Стэнфордском университете, а степень магистра в области моделирования социальных систем и доктора в области менеджмента – в МТИ.



**КРИСТИАН ФРАЙЛИНГЕР** – доктор наук, управляющий партнер австрийской консалтинговой фирмы «Кюбернетика Гезелльшафт фюр Унтернеймунгсенвиклюнг», занимающейся развитием предприятий. Доктор Фрайлингер занимается вопросами повышения квалификации кадров и эффективности деловых организаций. За его плечами большой опыт в решении административных и экономических задач. Основными пунктами его работы являются разработка проектов по смене менеджмента и претворение их в жизнь.



**ГАРИ ХАМЕЛ** – профессор стратегического и международного менеджмента в Лондонской школе бизнеса и независимый консультант всемирно известных компаний, таких как Rockwell, Motorola, Alcoa, EDS, Ford и Dow Chemical. Занимается проблемами стратегического развития и конкуренции за мировое лидерство на рынке. Наибольшую известность Хамелу принесли две написанные им в соавторстве с К. К. Прахаладом и опубликованные в «Harvard Business Review» статьи: «The Core Competence of the Corporation» и «Strategic Intent». Обе работы удостоены премий McKinsey и входят в число наиболее часто перепечатываемых из «Harvard Business Review» статей.



**Эдгар Шайн** – доктор Шайн является почетным профессором Слоуновской Школы Бизнеса при Массачусетском Технологическом Институте. Его научные труды затрагивают различные области: от изучения феномена «промывки мозгов» военнопленных в Корее и Китае до исследований в сфере повышения эффективности менеджмента и процессов социализации в организациях. Он – консультант с огромным опытом работы, чьи клиенты достигли выдающихся результатов. Шайн является членом редакционной коллегии серии книг по менеджменту Addison-Wesley, получившей всемирное признание. Его считают отцом-основателем одного из направлений в организационной психологии.



**ДЖЕЙМС ЧАМПИ**



**МАЙКЛ ПОРТЕР**



**ФРЕД ЭМЕРИ**



**ДЭВИД НАДЛЕР**



**МАЙКЛ ХАММЕР**



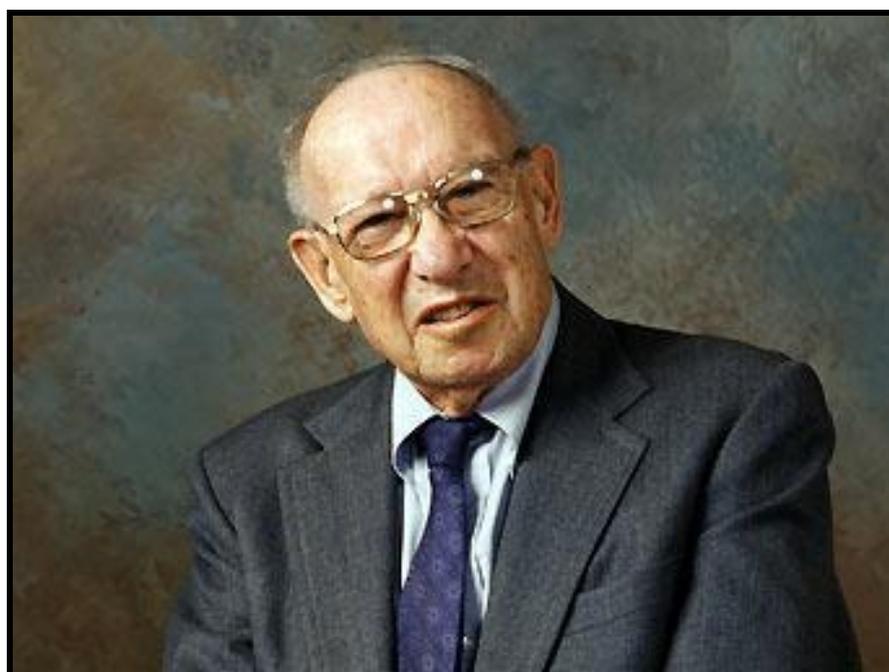
**ДЖЕЙМС КУИНН**



**ДЖЕРРИ ДЖОНСОН**



**ЧАРЛЬЗ  
БАДЕН-ФУЛЛЕР**



**ПИТЕР ДРУКЕР**

**Топ–25 крупнейших девелоперов и управленцев Беларуси  
в секторе торговой недвижимости**

Место	Бизнесмен	Оператор	Местонахождение	Объекты
1	Евгений Шигалов	ООО «Торговый дом Ждановичи» ООО «Предметье»	г. п. Ждановичи, Минский район	ТРЦ «Град», продовольственный, вещевой, автомобильный, зооботанический рынки, рынок строительных материалов, ТГ «Лебяжий», плодоовощная оптовая ярмарка, ТВЦ «Мир моды»
2	Юрий Аверьянов	ЗАО «Торговый мир Кольцо» ЗАО «Ростэм»	Минск	Центральный автомобильный рынок, строительный рынок в стадии реализации ТВК «Кольцо», Центральный строительный рынок
3	Хусейн эль-Бадауи	ИООО «Рубироз Интернешнл»	Минск	ТРЦ «Европа» (управляющая компания – ООО «Лигора»), ТЦ «Восток», ТЦ «На Голодеда», ТЦ «Рига»; в стадии реализации – ТЦ на Кижеватова (совместно с «Торгоптима»)
4	Петр Синкевич	ЗАО «ВЦ «Аквабел»	д. Боровая, Минский р-н	ТРЦ Exprobel
5	Андрей Жаров	СООО «Торгоптима»	Минск, Могилев, Брест	2 ТЦ «Максимус» (Минск), рынок «Максимус» (Минск), ТЦ «Максимус» (Могилев); в стадии реализации – ТЦ (Минск, ул. Кинжеватова, совместно с «Рубироз Интернешнл»), ТЦ «Максимус» в Бресте
6	Виктор Велюго	ЧТУП «МегаЕвротекс»	Витебск	ТЦ «Европа», ТЦ «Континент»; в стадии реализации – ТЦ «Беларусь»
7	Павел Топузидис, Виктор Петрович	ООО «Табак-Инвест»	Минск, Брест	ТЦ «Корона» (Минск) в стадии реализации – ТЦ «Корона» (Брест)
8	Игорь Римский, Сергей Демчук	ОДО «Паркинг», СООО «Белковгор»	Минск	ТЦ «Зеркало» (в товариществе с двумя фирмами), ТВЦ «Паркинг» (владелец здания)
9	Дмитрий Розум	СП «Автобизнес» ООО	Минск	ТЦ «Подземный город»; в стадии реализации – ТАЦ «Атриум»
10	Анатолий Филиппович	ЗАО «Ахека»	Минск	ТЦ «Импульс» (здание – в собственности ОАО «МПОВТ»)
11	Виктор Валюшицкий	ОАО «Брестский ЦУМ»	Брест	ЦУМ в стадии реализации – реконструкция вещевого рынка в торгово-развлекательный и бытовой комплекс и крытый продовольственный рынок

Место	Бизнесмен	Оператор	Местонахождение	Объекты
12	Лазарь Нисаев	ИООО «Корона»	Гродно	ТЦ «Корона» (здание – в собственности ГРУПП «Гронитекс»)
13	Николай Гавриченко	ИТПУП «Сабина»	Гомель	Прудковский рынок в стадии реализации – реконструкция рынка под торговый центр
14	Владимир Захаров	ООО «Торговый дом Стрелец»	Новополоцк, Полоцк	ТЦ «Стрелецкий капитал» (Новополоцк), ТРК «Стрелецкий» (Полоцк); в стадии реализации – ТЦ (Полоцк)
15	Андрей Парфенчик	ИП «Альпийские инвестиции»	Минск	ТВЦ «Паркинг» в стадии реализации – офисно-торговый центр на пр. Победителей
16	Сергей Фишбейн	СООО «Паркинг-плюс»	Минск	ТЦ «Атлантик» на ул. Кульман, 5б
17	Николай Корячко	ООО «ИстПал-Торговый центр»	Мозырь	ТЦ «ИстПал»
18	Владимир Старых	ЗАО «Торговый дом «Ставком»	Минск	ТК «Декорум» в стадии реализации – ТРЦ на пр Независимости
19	Анатолий Войтик	ИП А. А. Войтик	Барановичи	ТВЦ «АнВой», ТВЦ «АнВой плюс»
20	Геннадий Литвинов	ООО «Бонди»	Минск	Рынок «Московский» в стадии реализации – ТК на ул. Сухаревской
21	Сергей Дитрис	ООО «МинСервис-Транс»	Брест	ТЦ «Европа»
22	Петр Кузьменок	ЧПУП «Торговый дом «Белая Русь»	Светлогорск	ТЦ на ул. Свердлова
23	Валерий Голубко	АП ООО «Агро-сервис-б»	Минск	Рынок «Западный» в стадии реализации – строительство на его базе ТЦ
24	Владимир Слесарев	ООО «БелКаспи»	Борисов	ОТЦ «Практик», строительный рынок
25	Зинаида Зеленая	ООО «Кафе «По-лесье»	Минск	ТЦ «Дмитриев Пассаж», мини-рынок «Уручье-3»



# ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, J. S. Inequity in Social Exchange / J. S. Adams, S. P. Robinson, D. A. De Cenzo // Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications. – New York, 1989.
2. Adizes, I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it / I. Adizes. – Englewood Cliffs N. J.: Prentice Hall, 1988.
3. Alderfer, C. P. Existence, Relatedness, and Growth: human Needs and Organizational Settings / C. P. Alderfer. – New York, 1972.
4. Barlett, C. A. Managing Across Borders: The Transitional Solution / C. A. Barlett, S. Goshal. – Boston: Harvard Business School Press, 1991.
5. Betz, F. Managing Science: Methodology and Organization of Research / F. Betz. – Springer. – 2010.
6. Carroll, S. Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? / S. Carrol, J. Gillen, A. Dennis // Academy of Management Review. – 1987, January. – P. 48.
7. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – New York: Harper & Row, 1973.
8. Greiner, L. E. Evolution and Revolution as organizations grow / L. E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – July–August.
9. Hofstede, G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories / G. Hofstede. – Journal of International Business Studies.– 1983. – № 14 (Fall).
10. Holman, P. The Change Handbook / P. Holman. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1999.
11. Lecker, S. The Money Personality / S. Lecker. – New York: Simon & Schuster, 1979.
12. MacKal, P. K. The Economic Psychology of Business Institutions / P. K. MacKal. – New York, Washington: Yantage Press, 1975.
13. Maslow, A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow. – New York, 1954.

14. McClelland, D. C. The Achievement Motive / D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark. – New York, 1953.
15. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York, 1960.
16. Merton, R. K. Social Theory Social Structure / R. K. Merton. – New York: Free Press, 1957.
17. Miner, J. B. The Management Process / J. B. Miner. – 2nd ed. – New York: McMillan, 1978.
18. Minzberg, H. The Nature of Managerial Work / H. Minzberg. – New York, 1973.
19. Murray, H. A. Exploration in Personality / H. A. Murray. – New York, 1938.
20. Roethlisberger, F. J. Contribution of behavioral sciences to a general theory of Management. Toward a Unified Theory of Management / F. J. Roethlisberger. – New York, 1964.
21. Tompson, J. E. Organizations in action / J. E. Tompson. – New York: McGraw Hill, 1967.
22. Vertnon, R. The manager in the international economy / R. Vertnon, L. T. Wells, Jr. – 6th ed. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
23. Vroom, V. H. Work and motivation / V. H. Vroom. – New York, 1964.
24. Wiener, N. Cybernetics or control and communication in the animal and the machine / N. Wiener. – New York: The Technology Press and John Wiley & Sons, Inc., 1948.
25. Wiener, N. The human use of human beings; Cybernetics and Society / N. Wiener. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1950.
26. Wren, D. A. The evolution of management thought / D. A. Wren. – New York, 1994.
27. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб., 2002.
28. Аверченко, Л. К. Психология управления: курс лекций / Л. К. Аверченко; под ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск: НГДЭиУ, ИНФРА-М, 1997.
29. Альтман, Г. Звездные часы лидерства / Г. Альтман. – М., 2002.
30. Альтшулер, И. Г. Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы / И. Г. Альтшулер, А. Г. Городнов. – Н. Новгород: ДЕКОМ, 2002.
31. Альтшулер, И. Г. Практика бизнеса. Записки консультанта / И. Г. Альтшулер. – М., 2003.
32. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
33. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., 1999.
34. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002.

35. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О. А. Баева. – Минск: Новое знание, 2000.
36. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 1996.
37. Берков, В. Ф. Структура и генезис научной проблемы / В. Ф. Берков. – Минск, 1983.
38. Бунин, И. Бизнесмены России: 40 историй успеха / И. Бунин, В. Н. Листовская. – М., 1994.
39. Блауг, М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют: пер. с англ. / М. Блауг. – М., 2004.
40. Ребер, А. Большой толковый психологический словарь: пер. с англ. / А. Ребер. – М.: АСТ Вече, 2001. – 2 т.
41. Бурлачук, В. Судьба авторитета в современном мире / В. Бурлачук // Социология: теория, методы, маркетинг. – Киев, 2000. – №4. – С. 91–105.
42. Винер, Н. Человек управляющий / Н. Винер. – СПб.: Питер, 2001.
43. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М., 1998.
44. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М., 1998.
45. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; пер. с англ. А. В. Верникова, А. Ф. Ковалева. – М.: Дело, 1991.
46. Гайденко, П. П. История и рациональность: социология Макса Вебера / П. П. Гайденко, Ю. Н. Давыдов. – М., 1991.
47. Гаретт, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаретт. – М., 2002.
48. Гиппенрейтер, Ю. Б. Введение в общую психологию: курс лекций / Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: ЧеРо, 1998.
49. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: курс лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог, 2000.
50. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В. В. Гончаров. – М.: Междунар. науч.-исслед. ин-т проблем управления, 1998.
51. Грачев, М. В. Суперкадры / М. В. Грачев. – М.: Дело, 1993.
52. Грейсон мл., Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон мл., К. О'Делл. – М.: Экономика, 1991.

53. Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 2000.
54. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М., 2003.
55. Дафт, Р. Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. – СПб., 2000.
56. Денейко, О. С. Отношение к деньгам у предпринимателей малого бизнеса: Депонент ИНИОН РАН / О. С. Денейко. – СПб., 1996.
57. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. – М., 2003.
58. Коллинз, Д. От хорошего к великому. Стокгольмская школа экономики / Д. Коллинз. – Стокгольм, 2002.
59. Ван Маурик, Д. Эффективный стратег / Д. Ван Маурик. – М., 2002.
60. Дракер, П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Дракер; пер. с англ. В. Е. Котляр. – М.: Технолог. шк. бизнеса, 1992.
61. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М., 2000.
62. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие: пер с англ. – М., 2000.
63. Дьяченко, М. И. Краткий психологический словарь: личность, образование, самообразование, профессия / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск: Нар. асвета, 1996.
64. Дьяченко, М. И. Психологический словарь-справочник / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск: Харвест, 2001.
65. Дятлов, А. Н. Современный менеджмент / А. Н. Дятлов. – М.: ВШЭ, 1996–1999.
66. Емельянов, Е. Н. Психология Бизнеса / Е. Н. Емельянов. – М.: АРМАДА, 1998.
67. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998.
68. Журнал «Искусство управления». – М.: Открытые системы, 2000– .
69. Кунде, Й. Корпоративная религия / Й. Кунде. – М., 2002.
70. Кабаченко, Т. С. Психология управления. Управленческая деятельность: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – М., 1996. – Ч. 1.
71. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов. – Минск: БГЭУ, 1996.
72. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

73. Канке, В. А. Основные философские направления и концепции науки. Итоги столетия: учеб. пособие / В. А. Канке. – М., 2000.
74. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М., 2003.
75. Кара-Мурза, С. Г. Проблемы интенсификации науки: технология научных исследований / С. Г. Кара-Мурза. – М., 1989.
76. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М., 1997.
77. Константинов, Г. Н. Стратегический менеджмент, ВШЭ: курс лекций / Г. Н. Константинов. – М., 2002.
78. Косаревская, Т. Е. Психология управления: учеб. пособие / Т. Е. Косаревская. – Витебск: ВГУ им. П. М. Машерова, 2001.
79. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб., 2003.
80. Кохановский, В. П. Философия и методология науки: учеб. пособие / В. П. Кохановский. – Ростов н/Д, 1999.
81. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффективность и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практ. пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 1997.
82. Кричевский, Р. Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993.
83. Ксенчук, Е. В. Технология успеха / Е. В. Ксенчук. – М.: Дело, 1993.
84. Кудинов, А. Методы повышения эффективности бизнеса: курс лекций / А. Кудинов. – Н. Новгород: ОВШМ, 2004.
85. Кудряшова, Е. В. Лидер и лидерство / Е. В. Кудряшова. – Петрозаводск, 1996.
86. Кузьмин, И. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И. А. Кузьмин. – М.: Технолог. шк. бизнеса, 1993.
87. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха: учеб. пособие для студентов вузов / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д: Феникс, 1995.
88. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
89. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. – М.: Элник, 1995.

90. Лакатос, И. Избранные произведения по философии и методологии науки: пер. с англ. / И. Лакатос. – Академический Проект: Трикста, 2008.
91. Лapidус, В. А. Основы всеобщего менеджмента качества – TQM: метод. пособие к учеб. курсу TQM-1 / В. А. Лapidус. – 2-е изд. – Нижний Новгород: Приоритет, 2001.
92. Лекторский, В. А. Субъект, объект, познание / В. А. Лекторский. – М., 1980.
93. Лешкевич, Т. Г. Философия науки: традиции и новации: учеб. пособие для вузов / Т. Г. Лешкевич. – М., 2001.
94. Лукашевич, В. К. Философия и методология науки: учеб. пособие / В. К. Лукашевич. – Минск, 2006.
95. Луман, Н. Эволюция / Н. Луман; пер. с нем. А. Антоновского. – М.: Логос, 2005.
96. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М., 2000.
97. Малышев, К. Б. Психология управления: научно-метод. пособие для вузов / К. Б. Малышев. – М.: ПЕРСЭ, 2000.
98. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Новосибирск, 2000.
99. Мащенко, В. Е. Системное корпоративное управление / В. Е. Мащенко. – М., 2003.
100. Мельничук, Д. Б. Семь граней стратегического управления / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.
101. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. В. Майорова [и др.]. – М.: Дело, 1994.
102. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1993.
103. Минцберг, Г. Структура в кулаке / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2001.
104. Минцберг, Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Г. Минцберг; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
105. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – СПб., 2000.
106. Мэтьюз, Р. Новая матрица или логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. М. Большаков. – М., 2003.
107. Николсон, Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада. Управление персоналом / Н. Николсон // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 9.
108. Нонака, И. Компания – создатель знания / И. Нонака, Х. Такеучи. – М., 2003.

109. Нордстрем, К. А. Бизнес в стиле ФАНК / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – СПб., 2000.
110. Обозов, Н. Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб., 1994.
111. Овсянко, Д. В. Стратегическое управление: курс лекций / Д. В. Овсянко. – СПб., 2003.
112. Овсянко, Д. В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование / Д. В. Овсянко, Г. В. Чернов, А. В. Воронцовский. – СПб., 1992.
113. Основы научного управления социально-экономическими процессами / под ред. Р. А. Белоусова. – М., 1984.
114. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю. М. Осипова. – М., 1992.
115. Панасюк, А. Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать / А. Ю. Панасюк. – М.: Олимп; АСТ-ЛТД, 1998.
116. Панкратов, В. И. Психотехнология управления людьми: практич. руководство / В. И. Панкратов. – М.: Институт психотерапии, 2001.
117. Пергаменщик, Л. А. Психология и педагогика: курс лекций / Л. А. Пергаменщик. – Минск: редакционно-издат. центр Академии управления при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2002.
118. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб., 2003.
119. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс. – М., 1986.
120. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотмен. – М.: Прогресс, 1986.
121. Вечер, Л. С. Поведение руководителя: практ. пособие / Л. С. Вечер. – Минск: Новое знание, 2000.
122. Попов, С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М.: Инфра-М, 2000.
123. Поппер, К. Логика и рост научного знания: пер. с англ. / К. Поппер. – М., 1983.
124. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
125. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов / Г. Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 1999.
126. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.

127. Пригожин, А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.: ИНТЕРПРАКС, 1995.
128. Богданов, Е. Психологические основы «Паблик рилейшнз» / Е. Богданов, В. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003.
129. Психология управления: учеб. пособие / под ред. А. В. Федотова. – Л.: ЛГТУ, 1991.
130. Психология: учебник для технич. вузов / под общ. ред. В. И. Дружинина. – СПб.: Питер, 2000.
131. Розанова, В. А. Психология управления: учеб.-практ. пособие. – М., 1997. – Ч. 1, 2.
132. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер бук, 2002.
133. Рузавин, Г. И. Методология научного познания: учеб. пособие для вузов / Г. И. Рузавин. – М., 2005.
134. Самоукина, Н. Антикризисное управление компанией / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003.
135. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне [и др.]. – М., 1987.
136. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Ленинград, 1986.
137. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 5-е изд. – М., 2001.
138. Сесмен, Л. Верный путь к успеху. 1600 советов менеджерам / Л. Сесмен, С. Дип; пер. с англ. А. Суворовой. – Минск: Попурри, 1996.
139. Силбигер, С. MBA за 10 дней / С. Силбигер; пер. с англ. Э. В. Шустера – М.: Консультант Плюс, 2001.
140. Головин, С. Ю. Словарь психолога-практика / С. Ю. Головин. – 2-е изд. – Минск: Харвест, 2003.
141. Степин, В. С. Научная картина мира в культуре техногенной цивилизации / В. С. Степин, Л. Ф. Кузнецова. – М., 1994.
142. Степин, В. С. Теоретическое знание: структура, историческая эволюция / В. С. Степин. – М., 2000.
143. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М., 1991.

144. Тутушкина, М. К. Практическая психология для менеджеров / М. К. Тутушкина. – М.: ФИЛИНЪ, 1996.
145. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
146. Урбанович, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003.
147. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М., 1992.
148. Фейерабенд, П. Избранные труды по методологии науки: пер. с англ. и нем. / П. Фейерабенд. – М., 1986.
149. Филонович, С. Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса / С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич // «Социс». – 1996. – № 10. – С. 63–71.
150. Философия и методология науки: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. В. И. Купцова. – М., 1996.
151. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения. Тайна успеха / Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. А. Гореловой, В. Бабенк. – Минск: ПАРАДОКС, 1995.
152. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М., 1989.
153. Франкл, В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М., 1990.
154. Хьелл, Л. Теории личности (основные положения, исследования и применение) / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер Пресс, 1997.
155. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее / Г. Хэмел, К. К. Прахалад. – М., 2003.
156. Чеховских, М. И. Основы психологии: учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2002.
157. Чуб, Б. А. По стратегическому менеджменту: курс лекций / Б. А. Чуб. – М.: Юнити-Дита, 2001.
158. Шейнов, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой (искусство менеджера) / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1996.
159. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997.
160. Шейнов, В. П. Скрытое управление человеком (психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2003.
161. Шпалинский, В. В. Психология менеджмента: учеб. пособие. – М.: УРАО, 2000.
162. Щербина, В. В. Социальные теории организаций: словарь / В. В. Щербина. – М.: Инфра-М, 2000.

163. Вечер, Л. С. Я сама справлюсь со стрессом / Л. С. Вечер. – Минск: Кузьма, 1999.
164. Ягер, Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Д. Ягер. – М., 1994.
165. Ли, Я. Карьера менеджера / Я. Ли. – М., 1991.
166. Яскевич, Я. С. Современная наука: ценностные ориентиры: учеб.-метод. пособие / Я. С. Яскевич, Л. Ф. Кузнецова, А. В. Барковская. – Минск, 2003.

Учебное издание

**Синяк** Николай Георгиевич  
**Манжинский** Сергей Анатольевич  
**Мещерякова** Елена Валентиновна

## **МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ**

Тексты лекций

Редактор *М. Д. Панкевич*  
Компьютерная верстка *Д. А. Столбунов, Я. Ч. Болбот*  
Корректор *М. Д. Панкевич*

Издатель:  
УО «Белорусский государственный технологический университет».  
ЛИ № 02330/0549423 от 08.04.2009.  
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.