

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОУ ВПО «НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

На правах рукописи

**Щенников Михаил Алексеевич**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – промышленность)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук  
профессор Ф.Е. Удалов

Нижний Новгород  
2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕНДЕНЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	8
1.1. Управленческий аспект интенсификации производства на промышленных предприятиях .....	8
1.2. Направления динамики организации структур управления на промышленных предприятиях.....	16
1.3. Роль самоорганизации в системе управления производством .....	31
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	43
2.1. Анализ классификационных признаков организационных структур управления.....	43
2.2. Преимущества и недостатки функционирования крупных промышленных предприятий .....	64
2.3 Маркетинговая деятельность завоевания конкурентных преимуществ.....	74
2.4. Анализ организационно-информационной системы управления на промышленных предприятиях.....	89
2.5. Исследование взаимосвязей между потенциалом управления и эффективностью функционирования предприятий .....	111
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	129
3.1. Информационный аспект роста эффективности функционирования системы управления .....	129
3.2. Инновационный и кадровый резервы роста эффективности функционирования промышленных предприятий .....	138

3.3. Организационные факторы повышения результативности управления на промышленных предприятиях.....	146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	153
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	157

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Рост самостоятельности промышленных предприятий и усиление роли рыночных рычагов в развитии экономики и в этом контексте необходимость глубокой перестройки методов хозяйствования, переход на чисто экономические методы управления в условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, повышения уровня технической оснащенности процессов управления все большую актуальность приобретает проблема создания современной информационно-технологической и организационно-временной системы управления на промышленных предприятиях. Особую актуальность данная проблема приобретает для крупных промышленных комплексов, которые являются фундаментом российской экономики и которые особенно остро ощутили информационно-структурный вакуум, образовавшийся вследствие ликвидации централизованной отраслевой системы управления экономикой. Острейший экономический кризис, ликвидация системы государственного заказа и либерализация внешнеэкономической деятельности поставили эти предприятия в особенно сложное положение. В этой ситуации управленческий фактор является по существу определяющим фактором в борьбе за выживание и дальнейшее развитие предприятий. Квалификация руководителя, его опыт, подходы к решению организационно-экономических, технико-технологических и социально-психологических проблем все в большей мере определяют уровень эффективности функционирования всех звеньев промышленного предприятия.

Одной из характерных тенденций современного этапа развития мировой экономики является сокращение жизненного цикла выпускаемой продукции. Это ведет к возрастанию темпов инновационной деятельности, росту информационных потоков, динамичности организационных структур управления, требованиям к постоянному наращиванию потенциальных возможностей руководителя. Все это обуславливает необходимость и актуальность проведения глубоких исследований реальных управленческих проблем на крупных промышленных комплексах и поиска путей их решения.

**Изученность проблемы.** Роль и место управления в росте эффективности производства, взаимосвязи между уровнем квалификации руководителей и качеством управленческой деятельности достаточно широко исследованы и отражены как в отечественных, так и в зарубежных литературных источниках. Эти проблемы нашли отражение в трудах А.Г.Аганбегяна, В.Г.Афанасьева, Ю.П.Васильева, Д.М.Гвишиани, Л.И.Евенко, О.С.Виханского, Б.З.Мильнера, Л.И.Меньшикова, Ф.М.Русинова, О.В.Козловой, А.М.Омарова, Г.Х.Попова, А.В.Тихомировой, Ф.Е.Удалова, А.И.Панова и многих других.

Из современных зарубежных специалистов здесь следует отметить работы П.Дракера, У.Оучи, А.Печчеи, Ч.Макмиллана, Г.Кунца, К.Киллена, Т.Питерса, Р.Уотермена, С.Янга, М.Мескона и др.

Большинство отечественных исследователей в силу временного фактора анализировали проблемы управления в условиях жестко централизованной системы управления. Ниоим образом не умаляя значимости этих исследований, видимо, надо отметить, что в современных условиях уровень ответственности руководителей и значимость управленческого фактора для результатов функционирования предприятий существенно выросли, а, следовательно, управленческие проблемы приобрели несколько иное и более острое звучание.

Что касается трудов зарубежных специалистов, то они отражают ситуацию в устоявшейся рыночной экономике, которая лишь только формируется в России.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что выбор темы исследования обусловлен необходимостью решения современных актуальных теоретических и практических управленческих проблем, присущих крупным промышленным предприятиям машиностроительных отраслей хозяйства.

**Целями диссертации являются:**

- Исследование структурных, информационных и кадровых проблем предприятий в современных условиях их функционирования.
- Определение основных направлений решения этих проблем и технологии

реализации этих направлений.

**В процессе реализации целей предполагается решение следующих задач:**

- исследовать роль управления в интенсификации производства в условиях формирования рыночной среды;
- проанализировать организационные и информационные структуры управления и возможные пути их адаптации к изменившимся условиям внешней среды;
- установить преимущества и недостатки, присущие крупным промышленным комплексам;
- определить влияние кадрово-управленческого потенциала на результаты деятельности предприятия;
- выявить резервы роста эффективности труда руководителей;
- предложить направления использования имеющихся резервов с обоснованием некоторых из них путем экспериментальной проверки.

**Объектом исследования** являются крупные промышленные предприятия г. Н. Новгорода и области.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические, информационные и кадровые проблемы предприятий в условиях усиления роли рыночных рычагов развития экономики.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются анализ трудов отечественных и зарубежных авторов, некоторые директивные и нормативные документы и материалы различных властных структур, отдельные материалы статистической отчетности предприятий и органов госстатистики, материалы, полученные в процессе непосредственных исследований, проведенных автором.

**Новые научные результаты состоят в следующем:**

- установлены причины возрастающей роли управления в интенсификации производства в условиях либерализации экономики и ускорения темпов научно-технического прогресса;
- выявлены необходимость и новые направления роста динамичности организационных и информационных структур управления;

- установлена необходимость роста автономности функционирования внутренних структурных образований предприятий при обязательном условии приоритетности интегральных целей предприятий;
- определены преимущества и недостатки крупных промышленных комплексов, связанные с проблемами формирования рыночной среды и ростом открытости российской экономики;
- установлены количественные и качественные взаимосвязи между уровнем управленческого потенциала и эффективностью функционирования предприятия;
- оценено влияние инновационного, кадрового и поведенческого факторов на результаты деятельности предприятия;
- предложен и обоснован ряд рекомендаций, направленных на использование имеющихся резервов на практике.

**Практическая значимость** диссертационных исследований состоит в том, что их результаты пригодны к практической реализации на крупных промышленных предприятиях со сложной организационной и информационной структурой управления. При этом установленные количественные взаимосвязи между некоторыми резервами и полученными от их использования результатами позволяют заранее определить с достаточно высоким уровнем достоверности получаемый при этом эффект.

Результаты исследований нашли практическое использование на ОАО «ГАЗ», ОАО «Павловский автобус», ОАО «Теплообменник».

**Апробация исследований.** Основные результаты исследований докладывались на различных международных и региональных научных и научно-практических конференциях в Н.Новгород (2005, 2006, 2007), Пенза (2006, 2007), Ижевск (2007), Киров (2007) и др.

По тематике исследований опубликовано 11 п.л. общим объемом \_\_\_\_\_ п.л., из которых авторских – \_\_\_\_\_ п.л.

# **ГЛАВА 1. ТЕНДЕНЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

## **1.1. Управленческий аспект интенсификации производства на промышленных предприятиях**

Возрастающая роль управления в функционировании и развитии производственного организма обусловлена тенденцией непрерывно возрастающей сложности последнего, объективная закономерность которой вызвана темпами научно-технического прогресса и его все большим влиянием на сферу материального производства.

Рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоемкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отмечает по этому поводу, что «сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства» [2, с. 20].

В нашей стране был накоплен огромный собственный опыт управления крупными и крупнейшими промышленными комплексами, и тем не менее, мы всегда, нередко с оговорками, проявляли интерес к анализу тенденций и критическому осмысливанию всего ценного, что происходило в управлении в зарубежных странах, к сложности и порой противоречивости этого процесса.

Роль управления в повышении эффективности производства постоянно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения производительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем увеличения производительности станков и оборудования, и что, по мнению ряда специалистов, 85% проблем предприятий США обусловлены недостатками



управления. А. Печчеи, длительное время возглавлявший деятельность одной из авторитетнейших ассоциаций в мире – Римского клуба, – и один из признанных специалистов в области промышленного управления, писал: «Система управления должна... базироваться на вполне рациональной реальной основе и в то же время содержать творческие элементы... Граница между созиданием и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и застоём определяется именно человеческими ресурсами, их возможностями, их развитием, умением мобилизовать их на решение поставленных задач» [82, с. 60].

По словам известного специалиста в области управления У. Оучи, «производительность труда – это проблема, если говорить языком экономики, организации управления» [77, с. 24]. Весьма показательным в этом смысле мнение вице-президента одной из крупнейших фирм США, заявившего, что «на новом этапе техника, капиталовложения, контроль, информация решающего значения иметь не будут. Все будет зависеть от того, как мы воспримем тот факт, что в Японии умеют управлять лучше нас» [77, с. 22].

Для познания процессов возрастания сложности управления важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная задача управления – устанавливая согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы. Следовательно, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование между звеньями производственной системы. Управление в этом случае можно определить как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию рассогласований, возникших либо внутри объекта управления, либо в процессах взаимодействия этого объекта с внешней средой. Но поскольку объекты управления (отрасли, объединения, фирмы, предприятия и т.д.) имеют все более сложную организационную структуру, обусловленную более сложным характером производства, и более тесные взаимосвязи между

собой, то, во-первых, больше становится звеньев, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями народного хозяйства любой сбой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, циркулирующие по каналам управления. Следовательно, одним из важнейших факторов, определяющих сложность управления как системы, является рост числа элементов (управляемых звеньев), составляющих эту систему. Академик В.М. Глушков по этому поводу говорил, что когда хозяйственных единиц становится больше в десять раз, число связей между ними возрастает в сто раз и в сто раз возрастает сложность управления [68, с. 89].

Из вышеприведенного можно констатировать, что главные сложности управления следует искать в его информационной основе.

Среди ученых и специалистов существуют различные взгляды на понятие управления и информации. Эти различия обусловлены в основном областью научных интересов и направлений, в которых они работают. Здесь можно выделить в укрупненном плане два направления: направление, рассматривающее управление как взаимоотношения в производстве, как определенные исполнительские функции, обслуживающие производственные и иные процессы, и направление системно-

аналитического, кибернетического толка, рассматривающее управление как технологический процесс, с информационных позиций.

Один из видных идеологов американского менеджмента П. Дракер определяет управление как сложную технологию, выполняющую центральную функцию в обществе и являющуюся главным детерминантом общественного прогресса [37, с. 40].

Представители кибернетического и системно-аналитического направлений рассматривают управление как процесс упорядочения объекта управления. Их теоретические построения базируются на представлении объекта управления как замкнутой системы со своим входом, выходом и обратными связями, основная функция которых – привести управляемый объект в нужное состояние. Кроме того, процесс управления рассматривается ими как процесс чисто информационный. А.И. Берг и Ю.И. Черняк в этой связи, например, пишут, что если построить систему любого экономического объекта или явления и исследовать в ней процессы управления, то мы увидим, что они целиком и полностью сводятся к передаче и обработке информации и более ни к чему [13, с. 26]. Управление по В.А. Трапезникову – это корректирующее воздействие на объект, связанное с изменением его материальных и энергетических ресурсов [8, с. 221]. С точки зрения И.М. Сыроежина, который считает, что в хозяйственных системах происходит непрерывное диалектическое взаимодействие изменения сложности, под которым он понимает изменения разнообразия и распределение свойств в хозяйстве, и изменения организованности, выражающего реакцию людей в хозяйстве на изменение сложности, ... управление есть изменение организованности хозяйства [106, с. 16-17].

Информационный аспект управления подчеркивается в трудах многих ранее советских и зарубежных авторов. Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт, например, отмечают, что информационный подход отражает объективные свойства, закономерности, структуру, динамику систем управления любой природы и в то же время дает полезный концептуальный

язык, а вместе с ним методы, технические средства для описания, исследования, совершенствования организационных процессов управления [67, с. 29]. Английский специалист С. Бир считает, что организационное управление представляет собой восстановление естественного порядка для системы, подвергающейся влиянию возмущений и стремящейся восстановить свое равновесие; оно, конечно, не исключает прогресса, ибо под равновесием он вовсе не имел в виду стационарное состояние [14]. Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения и осуществление контроля его реализации, а решение, по справедливому определению специалистов, это сгусток информации, специально собранной, проанализированной и переработанной субъектом управления [8, с. 147].

Процессы управления производством, совершаясь во времени и в пространстве, практически всегда либо непосредственно, либо опосредствованно связаны с взаимоотношениями людей. Эти взаимоотношения осуществляются путем обмена информацией через информационные связи, на основе которых только и возможен сам процесс управления в системе, элементы которой должны взаимодействовать как между собой, так и с внешней средой.

С информацией разные исследователи связывают разные понятия. Н.М. Амосов, отмечая, что всякое воздействие одной системы на другую связано с передачей информации, пишет: «Информация – это определенный аспект взаимодействия» [7, с. 9].

Интенсификация процессов производства не может осуществляться без интенсификации процессов управления. Последнее объективно требует роста производительности управленческого труда, по меньшей мере адекватного интенсификации самого процесса производства. Фактически же между этими двумя показателями нарастают явные диспропорции не в пользу роста производительности управленческого труда. Причины отставания темпов

роста производительности труда в сфере управления не лежат на поверхности. Сегодня с полной определенностью можно сказать только об информационно-временной перегрузке целого ряда звеньев управленческого персонала. Особенно выпукло это проявляется у линейных руководителей в оперативных звеньях управления производством и у руководителей некоторых функциональных служб. Но даже и здесь нет полной ясности существа этой проблемы, хотя и известно, например, что уровень разделения управленческого труда, а он играет важнейшую роль в росте производительности труда, в этих звеньях недостаточен. В связи с этим нужны системные исследования процессов управления в информационно-временном аспекте, которые должны ответить на поставленные вопросы и определить пути и методы, ведущие к росту эффективности управления и к постановке его на научную основу.

Современное промышленное предприятие представляет собой сложную производственную систему организационного типа. Последнее означает, что ее функционирование определяется поведением людей в этой системе в процессе производства. В современных условиях, когда система управления производством на предприятиях значительно усложнилась, когда существенно выросло число структурных единиц со своими целями и задачами, возникла реальная опасность роста инерционности системы и дублирования функций, что не может не сказываться на скорости и качестве исполнения управленческих процессов, а следовательно, и на результатах деятельности предприятий. Задача руководителей в этих условиях не делить крупное предприятие на ряд самостоятельных структур, поскольку это лишь увеличит проблемы управления, а адекватно реагировать на возникшие сложности путем более четкого разграничения функций каждого управленческого звена, определения принципов взаимосвязей и взаимоотношений между ними, рационального распределения управленческих функций между собой и своими непосредственными подчиненными по принципу отдачи на места максимума функций

оперативного управления. Одним из путей решения этой проблемы и должно явиться дальнейшее функциональное и квалификационное разделение труда в управлении.

Функциональное разделение труда предполагает, как выше отмечено, жесткое закрепление специфических функций за конкретными должностными лицами. Квалификационное – не только и не столько по общим функциям, сколько по объему и содержанию их выполнения на различных уровнях управления. Этот объем исполнения и должен определять границы квалификационного разделения труда. Функциональное и квалификационное разделение труда в управлении должно предусматривать как то, кто исполняет ту или иную функцию на различных иерархических уровнях управления, так и то, какие функции по отношению к рассматриваемой функции присущи тому или иному должностному лицу на этих уровнях. Иначе говоря, оно должно предполагать не столько разделение по конкретным исполнителям отдельных функций управления (планирования, организации и т.д.), сколько разделение самого процесса управления и процесса исполнения его функций на отдельные фрагменты или виды работ, закрепленные за отдельными исполнителями в зависимости от их квалификационных качеств. Процесс же управления производством, как отмечалось, есть ряд последовательных операций, состоящих из сбора, обработки и передачи информации о состоянии управляемого объекта на соответствующие уровни управления, оценки полученной информации этими уровнями, подготовки и принятия решения, его передачи на объект управления и контроль исполнения решения. При этом решения и контроль их исполнения являются важнейшими элементами управленческого процесса, так как они представляют собой конкретную форму управления производством.

Необходимо, таким образом, разделить труд в управлении, чтобы вмешательство вышестоящих уровней в процесс управления происходило лишь в том случае, когда нижестоящие уровни исчерпали свои возможности

при исполнении возложенных на них функций и не достигли желаемого результата. Э.К. Дрезен еще в 1927 г. писал: «Работа и функции учреждений (предприятий) должны быть точно выявлены в структуре учреждения и в правилах, определяющих порядок выполнения той или иной работы. Выполнению каждой работы должно соответствовать в структуре каждого учреждения или предприятия только одно место. Смещение функций всегда разлагает работу и делает ее неясной и путаной» [38, с. 11].

Ускорение темпов научно-технического прогресса, развитие техники и технологии производства ведут к необходимости дальнейшего функционального и квалификационного разделения управленческого труда. Это вызвано усложнением самих функций, появлением новых направлений в деятельности функциональных и линейных звеньев на предприятиях, отпочкованием от традиционных специфических функций новых их видов. Кроме того, существенно выросли и продолжают расти объемы работ по традиционным специфическим функциям. Особенно заметный рост работ наблюдается в службах оперативного управления производством, конструкторско-технологических службах, службах материально-технического снабжения. Как реакция на эти закономерные явления на предприятиях создаются новые функциональные звенья, усложняется организационная структура существующих подразделений, т.е. происходит дальнейшее функциональное и квалификационное разделение труда.

Основная тенденция в перераспределении функций в процессе разделения управленческого труда, по данным отечественной и зарубежной литературы [24, 67, 68, 71, 137, 146 и др.], состоит в передаче права принятия решений и ответственности за их исполнение по возможности на тот самый низкий управленческий уровень, который является источником информации о необходимости принятия решения и компетенции которого достаточно для принятия такого решения по рассматриваемому вопросу.

## **1.2. Направления динамики организационных структур управления на промышленных предприятиях**

В последнее время в теории и практике управления все большее распространение получают взгляды ученых и специалистов о необходимости большей динамичности процессов организации управления на промышленных предприятиях, с целью соответствия их быстро изменяющимся условиям внешнего окружения и внутренним взаимоотношениям. При быстрых изменениях экономической ситуации, не отвергая в принципе методы традиционного совершенствования организационной структуры управления предприятиями, ученые, тем не менее, акцентируют внимание на функциональных методах, в основе которых лежат принципы самоорганизации, большей автономности внутренних структурных подразделений, менее формальные связи между ними. В их работах указывается, что в настоящее время даже консервативно настроенные компании считают возможным отказаться от чисто иерархического подхода и основной упор делать на целевые группы, которые по своему усмотрению могут строить отношения друг с другом в виде сетевых связей [83, 91, 95, 97, 98, 130]. Анализируя указанные позиции и исследуя непосредственную деятельность в указанной сфере можно констатировать, что это является отражением возрастающей сложности процессов управления, обусловленной объективными условиями усложнения самого процесса производства в связи с ростом сложности выпускаемой продукции и интенсификации технологии ее изготовления. Этими объективными условиями определяется и эволюция взглядов на организацию как объект управления. Здесь надо отметить, что в понятие организация в литературных источниках вкладывается различное содержание. Так, под организацией может пониматься:

– одна из общих функций управления, совокупность процессов и действий, обеспечивающих взаимосвязи между структурными элементами



какой-либо целостной системы. Здесь подчеркивается информационный аспект управленческого процесса как такового;

– внутренняя упорядоченность, согласование, взаимодействие относительно автономных частей системы, обусловленные ее строением. Это понятие ближе к статике управления, к функциональной упорядоченности организационной структуры управления;

– разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих какую-либо программу или достигающих какой-либо цели и действующих на основе определенных принципов и правил. В данном случае организация трактуется как некая человеческая общность или клановость, объединенная единством интересов.

Акцентируясь на последней трактовке следует отметить, что как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях [5, 12, 15, 23, 33, 67, 84, 88, 100, 135, 140, 147] продолжительное время доминировал подход к организации как к исключительно целенаправленной системе. Этот подход нельзя считать ошибочным, однако подчеркнем, что изменения в трактовке организации отражают изменения в самом характере управления производством, обусловленные объективным процессом развития последнего.

В любом процессе исследований, между учеными и специалистами существуют определенные разногласия. Так, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, например, считают, что у организации должна быть одна главная цель, или миссия, и множество подцелей, обеспечивающих выполнение главной цели [63]. Б. Мильнер утверждает, что любая организация, и тем более хозяйственная, имеют множество целей [66]. С нашей точки зрения, речь должна идти о ранжировании целей. И поэтому цель, допустим первого ранга, безусловно занимает лидирующее положение.

Расходятся ученые и в определении субъекта, который должен устанавливать цели для организации. При этом высказывается мнение, что этим субъектом могут быть администрация, трудовой коллектив предприятия

или вышестоящая организация. В.Н.Бурков и В.А.Ириков считают, что целеполагание является одной из основных функций самой организации [15]. Б.З.Мильнер, Л.И.Евенко и В.С.Раппопорт, а также Б.С.Байриев и Б.А.Лагош утверждают, что цели для предприятия должна устанавливать вышестоящая организация [12, 67].

Видимо, будет правильным встать на ту точку зрения, что и здесь все определяется конкретными условиями сферы функционирования и подчиненности.

Третье различие в позициях обусловлено взаимодействием самих целей организации. М.Хэнан и Дж.Фримэн, например, подчеркивают, что поскольку перед организациями нередко стоит много целей, то между ними не только не может быть достигнуто единство, но они могут быть и противоречивыми. Эта противоречивость особенно проявляется когда отдельные подразделения организации стремятся к решению своих собственных локальных задач, которые часто не соответствуют интегральным целям организации [140].

Проведенные исследования показали, что подобные ситуации на промышленных предприятиях нередки. И это является дефектом системы управления, который, отметим, трудно устраним. Одним из методов борьбы с ним является определенная автономизация внутренних структур с четкими заданиями в рамках реализации общей цели организации.

Не всегда сходятся мнения ученых и в вопросах необходимости соответствия целей подразделений целям организации в целом. Одни однозначно считают, что цели подразделений должны быть подчинены целям организации, другие являются сторонниками относительной самостоятельности и независимости от центра целей подразделений. Выше дана наша точка зрения на эту проблему. Здесь лишь подчеркиваем, что независимых целей быть не должно.

Важна и проблема реальности самих целей организации либо средств их достижения. В.Данилов-Данильян считает, например, что, во-первых,

изначально определенные цели могут не вполне соответствовать реальным внутренним возможностям и внешним условиям протекания процесса, а, во-вторых, для долгосрочных широкомасштабных процессов цели обычно не удается поставить вполне определенно, операционально [33, с. 24].

С учетом недостаточной адекватности представлений об организации как исключительно целенаправленной системе, дискуссионности вопросов, связанных с определением ее целей, а также увеличение скорости изменений внешней среды, обратимся к другим современным трактовкам об организации.

В настоящее время на первый план некоторыми специалистами выдвигается проблема выживания организации в нестабильной внешней среде. Б.Айкс и Р.Ритерман, например, считают, что в настоящее время образовался новый тип предприятий, ориентированных на выживание, отличительной чертой которых является отсутствие стратегических целей, а главной задачей – борьба за выживание [4]. Аналогичной точки зрения придерживаются и ряд других авторов. Т.Г.Долгопятова, в частности, считает, что «с вступлением в переходную экономику у предприятий начала складываться установка на выживание. Практически все руководители в течение последних двух лет характеризуют процесс функционирования своего предприятия как выживание, подчеркивая, что экономические трудности и неопределенность будущего не позволяют сориентироваться на долгосрочной модели развития» [35]. В принципиальном аспекте, учитывая нынешнюю ситуацию в экономике России, с этим трудно не согласиться. Однако тем не менее мы подчеркиваем, что этот путь тупиковый. В.И.Франчук считает, что представление об организации как о целенаправленной системе, несмотря на свою привлекательность, плохо согласуется с образом предприятия, главной, если не единственной, задачей которого является выживание в постоянно изменяющейся обстановке [123]. Приверженцы функционализма и, в частности Т. Рихард, акцентируют внимание на идее целостности организации и ее устойчивости. Социальная

организация, по их мнению, обладает устойчивостью благодаря способности к самоподдержанию и саморегуляции, которые обусловлены развитием и совершенствованием социальных функций [144]. Сторонник органического подхода чех М.Мали утверждает, что сохранение и выживание организации связано с тем, что в ней постоянно поддерживается внутреннее соответствие между частями системы и происходит адаптация к изменениям внешней среды [143]. Все эти определения, как видно из вышеизложенного, делают акцент, с одной стороны, на таких критериях, как целостность, устойчивость, а с другой – на способностях к изменениям, исходя из изменений условий внешнего окружения. Организация рассматривается как объект управления, постоянно находящийся в процессе эволюционного развития с целью выживания в динамичной экономической среде. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что взгляды ученых и специалистов свидетельствуют не столько о конфронтации их взглядов и понятий, сколько о различных подходах к организации с точки зрения тех функций, которые она должна выполнять как таковая. И в этом аспекте здесь нет как непримиримых противоречий, так и каких-либо тенденций к достижению полного единства взглядов. Но это единство проявляется достаточно четко в том, что вне зависимости от той научно-методической позиции, на которой стоят отдельные исследователи, все они сходятся во мнении, что организация должна быть все более динамичной, способной к преобразованиям. Социальные системы в настоящее время перестают рассматриваться как изначально установленные и застывшие образования. Большинство ученых признается, что способность к преобразованиям, к адаптации - главный фактор успеха любой организации. Здесь изменение взглядов на организацию идет в контексте с развитием демократизации управления наблюдающейся во всем экономически развитом мире и побудившей исследователей, ученых, специалистов и практиков все большее внимание уделять решению проблем, связанных с возрастанием роли самоуправления и непосредственно с ним связанных партисипативных

методов управления. Так, Г.Латфуллин трактует любую общественную формацию через определенное сочетание управления и самоуправления. Под управлением же им понимается внешнее воздействие, поступающее в систему в готовом виде извне, а под самоуправлением - внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой. Быстрые же изменения как внутренней, так и внешней среды будут, по его мнению, существенно влиять на их сочетание [57].

Думается, что мера сочетания управления и самоуправления в любой организации обуславливается общими правилами поведения, принятыми в организации, поведением и стилем управления руководителя, конкретной складывающейся текущей ситуацией и оценкой влияния на деятельность организации перспективных изменений во внешней среде. При этом главной целью обращения руководителей к принципам самоуправления должно быть наиболее эффективное использование знаний, опыта и интеллекта коллектива предприятия. Н. Авдошина и В. Тукумцев отмечают, что в недавнем прошлом в отечественной практике предпринимались попытки привлечения работников к управлению путем создания органов так называемого общественного управления [1]. При этом действовала специальная отчетность, учитывающая эти образования. И хотя определенные позитивные сдвиги здесь, безусловно, были, тем не менее надо отметить и специальные исследования, и литературные источники свидетельствуют об этом, что в принципиальном плане здесь было много чисто номинального и формального, а действующие организационные структуры управления не воспринимали всерьез эти нововведения. Поэтому и удельный вес работников, которые привлекались к работе в органах общественного управления, был весьма незначительным, а система хозяйственного управления в целом демонстрировала полную незаинтересованность в этом. Оказались нереализованными и постановления, нацеленные на развитие самоуправления в бригадах, Закон о постоянно действующем производственном совещании (ПДПС) и ряд других.

Справедливости ради следует отметить, что, как показал анализ, нередко и сами документы были далеки от совершенства, являясь больше декларациями, чем средством правового регулирования и руководством к действию. На предприятиях создавались те или иные органы общественного управления, но руководство ими передавалось, например, профсоюзу. Сохранялась видимость решения проблемы, хотя образованный общественный орган (ПДПС, Совет трудового коллектива, товарищеский суд и т.п.) если и не был изолирован от реальной системы управления, то его решения не оказывали какого-либо значимого влияния на результаты деятельности предприятия.

В настоящее время исследованиям проблем самоуправления придается большее практическое значение как в нашей стране, так и за рубежом [30, 41, 100, 103 и др.]. Это обосновано тем, что, во-первых, при наличии гибкого управления, самоуправление может играть большую позитивную роль. Во-вторых, суть самоуправления заключается не в простом делегировании власти, а в возможности самостоятельно принимать своевременные и эффективные решения в пределах своей компетенции. При этом главный принцип делегирования – отдать право принятия решений на тот иерархический уровень управления, на котором возникла сама проблема и на котором это решение должно по преимуществу исполняться. В-третьих, одной из важнейших задач самоуправления является осуществление эффективной коммуникации между руководством и непосредственными исполнителями. При этом число промежуточных ступеней, через которые происходит информационный обмен, должно быть сведено к минимуму. Последнее исходит не только из необходимости увеличения скорости прохождения информации, но и по причине внесения в нее минимума искажений, которые, как известно, вносятся каждым управленческим звеном, через который эта информация проходит.

Определенный вклад самоуправление вносит и в принятие так называемых рискованных решений. По крайней мере хотя бы на этапе оценки

информации, производимой на этапе выработки таких решений, а также на этапе их исполнения. Причем последнее следует особенно подчеркнуть, т.к. исполнителям важно знать, что здесь результаты могут быть непредсказуемыми и, следовательно, если они получились негативными, то такой исход был вовсе не исключен уже на этапе принятия решения.

Подводя определенный итог вышеизложенному, необходимо отметить, что новая парадигма управления обуславливает и ряд новых требований к качественной характеристике руководителей. На первое место здесь выдвигаются новаторское мышление, предприимчивость в работе, самостоятельность, готовность к разумному риску.

Развитие управленческого кадрового потенциала руководителей на рубеже XXI века имеет по своей сути интернациональный характер. Он предопределяется динамикой развития организационных форм деятельности, глобальным процессом в использовании технических средств главным образом электронно-вычислительной техники в управленческой деятельности. По мнению большинства американских специалистов в области управления, главное, с чем столкнется руководитель в ближайшем будущем и в более дальней перспективе, - это, во-первых, сильно децентрализованные организации, с мощным информационным обеспечением, способные на базе компьютерной техники предлагать альтернативные варианты решений, и, во-вторых, необходимость управлять путем компромиссных договоренностей, а не властного принуждения.

Ряд исследователей полагает, что наиболее преуспевающие корпорации последнего десятилетия XX века по сути уже представляют собой так называемые обучающиеся организации, то есть адаптирующиеся предприятия с руководителями, способными самостоятельно определять и решать проблемы.

Известный американский журнал «Форчун», исследуя в этой связи проблему лидерства, считает, что без высококвалифицированного и талантливому руководителя, наделенного чувством интуиции и разумного

риска при определении и реализации стратегии корпорации, эффективное функционирование последней представляется более чем сомнительным, поскольку никто, кроме лидера, не сможет решить в концептуальном плане весь самый сложный комплекс управленческих задач завтрашнего дня, никто не захочет нести за это ответственность. Задача лидера превзойти всех в искусстве обучаться и, прислушиваясь к мнениям и советам, выбирать верное направление в условиях часто противоречивых требований и неопределенности. Последнее вовсе не означает, что лидер - это некий ясновидец, не учитывающий позиции своего окружения. Но если он уверен, что именно его видение перспективы развития предприятия является правильным, то он вправе принять единолично то решение, которое наилучшим образом реализует эту перспективу. Так, крупнейший японский бизнесмен А. Морита отступил от японских традиций (что само по себе является необычным) и принял единоличное решение, противоречащее мнению своих коллег, что в конечном итоге вывело компанию в разряд крупнейшей мировой корпорации XX столетия [70, с. 32].

Американские эксперты считают, что в отличие от 70-х и в какой-то мере 80-х годов, в 90-е годы руководители, ценимые ранее как узкие специалисты, уже не могут рассчитывать на успех. От лидера потребуются широкий кругозор и смелость, активное стремление к новому. Особую ценность приобретут таланты и свойства личности, чрезвычайно важным окажется искусство договариваться, умение справляться с ситуациями, даже не поддающимися традиционному контролю.

Анализируя опрос менеджеров и экспертов, Э.Цандер приводит следующий перечень требований к руководителям XXI столетия: они должны быть стратегами, способными решать проблемы с учетом будущего развития рынков сбыта; им предстоит приобретать опыт в области маркетинга и сбыта и постоянно его обновлять; они должны уделять очень серьезное внимание менеджменту в области кадров и поддерживать широкие контакты со своими сотрудниками; им предстоит постоянно держать в поле



зрения вопросы стимулирования и в первую очередь правильно решать вопрос зависимости между оплатой и результатами труда сотрудников; больше внимания уделять решению проблемы подбора будущих руководителей, делая акцент на более энергичных и дальновидных [125, с. 215].

По зарубежным оценкам большее влияние на структуру и характер деятельности менеджеров в перспективе будет иметь интернационализация бизнеса. Поэтому предполагается, что должен появиться тип «глобального менеджера», знающего многие языки и традиции и не имеющего национальных предпочтений. Не исключаем, что это слишком категоричные суждения и слишком завышенные требования, предназначенные для управленческих «звезд». Однако, что не вызывает сомнений, так это умение и стремление менеджера выработать у себя способность воспринимать новое и неожиданное, умение управлять в нетрадиционных ситуациях, характеризующихся сложностью и неопределенностью.

Вопрос о комплексе требований к руководителям, в том числе и к его личностным качествам, достаточно широко освещен в специальной литературе. Однако единства взглядов или единой методологической обоснованности здесь пока не достигнуто. Поэтому преобладающим подходом к определению необходимых руководителю качеств и свойств его личности является конструирование некой идеальной модели руководителя вне связи с его конкретной должностью и видом деятельности. Причем, когда рассматривается проблема формирования нового типа руководителей, речь идет не столько об изменениях личностного характера, сколько о перестройке методов и стиля работы. Отдельные исследователи выделяют применительно к руководителям абсолютные и действительные требования и так называемый фактический минимум. При этом под абсолютными требованиями здесь понимается весь объем знаний и умений, которые возможно использовать в данной сфере деятельности. В действительные требования, определяемые экономическими, техническими и социальными

возможностями, вкладывается понятие отношения работников к новому, их решительность и настойчивость в реализации этого нового. Фактический минимум требований определяется как минимум знаний и умений, необходимых для поддержания достигнутого уровня производства и управления.

Такая точка зрения, безусловно, имеет право на существование. Однако она скорее всего рассматривает требования к руководителю по направлению от макро- к микроуровню, и если абсолютные требования удовлетворяются, то действительные и необходимый минимум удовлетворяются автоматически, а качества, которыми должен обладать руководитель, нельзя оценивать однозначно, о чем свидетельствует анализ литературных источников.

Из отечественных авторов здесь необходимо отметить П.М. Керженцева, еще на заре советской власти уделявшего этим вопросам пристальное внимание [ 46 ], Ф.Ф. Аунапу, который дает достаточно полную характеристику руководителей [ 9 ]. Значительную работу по качественным оценкам руководителей провел коллектив авторов Центра проблем управления общественным производством экономического факультета МГУ [ 78, 119 ], работы Л. И. Меньшикова [ 61 ], А.И.Панова [ 79 ]. Следует отметить коллективный труд ученых Ленинградского инженерно-экономического института [ 43 ] и многих других.

Из профессиональных качеств руководителя вышеуказанные и другие авторы выделяют знание техники и технологии, экономики и организации производства, структуры органов управления и т.д. Руководитель как личность должен обладать, по мнению специалистов, организаторскими способностями, сильной волей, решительностью и смелостью, инициативностью, трудолюбием, уравновешенностью, чуткостью и честностью, принципиальностью, педагогическими способностями и т.п. Из зарубежных специалистов, уделявших много внимания изучению качеств, которыми должен обладать руководитель, следует назвать Ф. Тейлора, Э.

Мэйо, А. Файоля, П. Дракера, А. Слоуна и др. При определенном различии в оценке качеств руководителя большинство зарубежных авторов считают, что ему должны быть присущи ум, твердая воля, специальные знания, рассудительность, физическая сила, крепкое здоровье и т.д. Согласно опросу 407 руководителей в шести странах Западной Европы, проведенному западноевропейским центром управления, качества, которыми должен обладать квалифицированный менеджер, заключаются в следующем: «способность к лидерству, настойчивость, широкое образование... ум и талант, организаторские способности, стремление к власти, энергия, профессиональные знания, специальные навыки, решительность, твердый характер, личная зрелость, коммерческие способности и инициатива, чувство нового, сопротивляемость психическому и физическому напряжению, творческий талант» [78, с. 233]. И хотя эти оценки даны в середине второй половины XX столетия, анализ современных публикаций на эту тему показывает, что они фактически не претерпели каких-либо принципиальных изменений. При всем разнообразии требований к руководителям неизменным остается одно - обеспечить эффективность функционирования объектов управления, и оно остается главным. Наиболее откровенно это высказал один из американских специалистов в области менеджмента, заявив, что современному руководителю надо перестать делать вид, что он печется о «туманных идеалах человечества». Главное, чему он должен быть предан, - это доллар, и так тому и следует быть.

Не останавливаясь на том, что достаточно подробно освещено в трудах вышеуказанных и других авторов, хотелось бы отметить некоторые качества руководителя, которыми он должен обладать в обязательном порядке и которые либо опускаются совсем, либо им уделяется незаслуженно второстепенное значение. Важность их обусловлена интенсификацией процессов производства, а следовательно, и процессов управления, темпами научно-технического прогресса, сложностью решаемых проблем, возросшей взаимозависимостью производственных звеньев.

Первое качество - обязательность. В процессе анализа деятельности руководителей производства различных уровней и опроса значительного числа подчиненных им работников мы неоднократно убеждались в том, что ничто так не подрывает авторитет руководителя (особенно среди его подчиненных), как неумение сдержать свое слово или выполнить данное обещание. Отсутствие этого качества не может компенсироваться никакими другими качествами, и оно, думается, должно стоять на первом месте при определении способности человека быть руководителем. По данным исследований деятельности 205 руководителей на предприятиях Н. Новгорода, обязательные руководители составляют менее 70%.

Второе качество - поисковая активность, т.е. нацеленность руководителя на решение конкретных проблем и способность творчески воспринимать и использовать для этого решения все лучшее, что сегодня имеет мировая наука и практика управления. Если человек обладает поисковой активностью, то, образно говоря, проблема до тех пор находится как заноза в его мозге, пока он не найдет ей адекватное решение. И он никогда не снизойдет до роли «докладчика», исповедующего принцип: доложил вышестоящему о своих проблемах и тем самым снял с себя бремя ответственности.

Приведем еще одно качество руководителя, которое необходимо для успешной деятельности и о котором практически никто даже не упоминает. Это – помехоустойчивость. Она характеризует очень важное качество руководителя – способность оставлять вне своего поля зрения все, что не является определяющим для успешного функционирования объекта управления, сколь бы важным это, с точки зрения подчиненных, ни было в текущий момент. Другими словами, каждый руководитель должен обладать вполне определенной «полосой пропускания», и вся информация, которая не попадает в эту полосу, не должна доходить до руководителя. Обеспечить же эту полосу пропускания должна эффективно функционирующая информационная структура на предприятии. Вот позиция по поводу избытка

информации одного из видных американских менеджеров второй половины XX столетия Л.Якокки: «Люди, посещающие меня в корпорации «Крайслер», часто поражаются тому, что на моем столе нет компьютерного терминала. Они, вероятно, забывают, что все то, что выходит из компьютера, кому-то приходится в него закладывать. Самая большая проблема, с которой сегодня столкнулся американский бизнес, заключается в чрезмерном объеме информации у большинства менеджеров. Она кружит им голову, она их ослепляет, и они не знают, что с ней делать» [134, с. 67]. Руководители с высокой помехоустойчивостью в гораздо меньшей степени подвержены пресловутой текучке. Их не сбить с толку зачастую кажущейся срочностью вопроса, они не бросаются решать любой вопрос, вынесенный к ним подчиненными. Высокая помехоустойчивость позволяет руководителям создавать резерв времени для решения перспективных и серьезных организационно-технических проблем, что, в свою очередь, облегчает и оперативное управление производством.

С учетом вышеизложенного можно дать интегральный портрет современного руководителя. Это высокообразованный, всесторонне развитый, обладающий чувством высокой ответственности за порученное дело человек, являющийся формальным и неформальным лидером в коллективе. Он знает науку управления и тенденции ее развития. Постоянно работает над повышением своей квалификации и потенциала своих подчиненных. Ему присуще чувство перспективы, и то, что сделано, он считает пройденным этапом. Его занимают новые проблемы. Он твердо уверен, что проблемы в производстве и в управлении будут всегда, поскольку исчезновение проблем является синонимом застоя. Придерживаясь преимущественно демократического стиля управления он умеет быть и автократом, и либералом. Он обладает здоровым самолюбием, и ему не безразлично его продвижение по службе. Ровен в отношениях с подчиненными, следит за их продвижением и оценивает их главным образом по деловым качествам. Охотно передает часть своих функций и

ответственность за их исполнение подчиненным, т. к. придерживается принципа: научить подчиненных всему, что умеет делать сам. Важное значение придает подбору подчиненных. И одной из важных функций считает координацию и контроль их деятельности. Мобилен в принятии очевидных решений, не уходит от принятия решений по неясным вопросам и умеет рисковать. Корректен во взаимоотношениях с равными себе по рангу и с вышестоящими руководителями, но умеет отстаивать свою точку зрения. Немногословен, кратко и понятно излагает свои мысли и того же требует от подчиненных. Уверен, что сделать можно многое, если рационально использовать рабочее время и в этой связи придерживается четкого распорядка рабочего дня и не любит, когда какое-либо обстоятельство его ломает. Скуп на обещания, но если их дает, то борется до последней возможности, чтобы их исполнить, и того же требует от своих подчиненных и других должностных лиц, в том числе и вышестоящих. Требует передачи ему лишь той информации, которая хорошо обработана в нижестоящих звеньях, поскольку знает, что нередко информационная перегрузка есть следствие плохо обработанной или ненужной информации. Большое внимание уделяет организации своего рабочего места и организации рабочих мест подчиненных. Широко использует технические средства, облегчающие процесс управления и принятия решений. Находит время для ежедневных физических нагрузок, поскольку твердо уверен, что крепкое здоровье является одной из важнейших предпосылок для эффективного руководства. Эти вышеуказанные нами качества являются важными составляющими управленческого потенциала руководителя.

Российская экономика ныне выявляет потребность в новом типе руководителей - инновационных менеджерах, больше трансформирующихся в партнерах в своем коллективе, чем в традиционных руководителях. Их деятельность должна быть направлена на передачу знаний, групповое принятие управленческих решений, формирование механизмов стимулирования эффективной работы и т.д.

Исследования в данной области [30, 104, 131] позволили нам сделать заключение, что в целях обеспечения эффективного руководства организацией зарубежные менеджеры выполняют два класса ролей: целевые и поддерживающие. Целевые роли направлены на отбор и выполнение производственных и групповых задач. Поддерживающие – подразумевают поведение, которое способствует поддержанию и активизации деятельности сотрудников и отдельных групп. Как отмечают американские ученые Р.Паскль и А.Атос [144], менеджеры японских компаний чрезвычайно чутко реагируют на взаимоотношения и взаимодействия в группе. На Западе же, в частности в США, менеджеры склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии состояние удовлетворенности работников идет бок о бок с выполнением целевых ролей, что, безусловно, дает больший эффект.

### **1.3. Роль самоорганизации в системе управления производством на промышленных предприятиях**

Вышеизложенные концепции и принципы эффективного руководства требуют активизации самоорганизационных процессов на предприятиях с целью лучшей адаптации к изменениям внешней конкурентной среды. При этом под самоорганизацией, согласно эволюционной теории управления, понимается свойство сложных систем самопроизвольно упорядочивать их внутреннюю структуру путем усиления жесткости и дальности взаимосвязей структурных элементов [6, 97]. Согласно теоретическим воззрениям, самоорганизация возникает в сильно неравновесных системах на границе пересечения двух хаосов. В процессе самоорганизации упорядоченность системы увеличивается, что согласно второму закону термодинамики возможно только за счет роста энтропии как собственных элементов, так и энтропии соседних систем. Под влиянием разрушительных антиэнтропийных

связей конкурирующие системы или подсистемы либо увеличивают упорядоченность, либо разрушаются.

Можно выделить два признака, свидетельствующие о самоорганизующем характере систем:

– в первом признаке речь идет о самоорганизации как разновидности процесса организации управления, упорядочения, приводящего к возникновению определенного качества связей между явлениями;

– необходимыми элементами второго признака являются относительная автономность, самоподдержание и активность.

С точки зрения Г.Шрайегга и К.Носса, ключевыми моментами модели самоорганизации, противостоящей логике жесткого регулирования, являются:

– создание относительно независимых рабочих групп с широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений, что дает группе возможность самостоятельно решать входящие в ее компетенцию задачи;

– использование относительно автономных групп с участием представителей различных подразделений, создаваемых для решения определенной проблемы;

– ослабление или полная ликвидация жестких связей между частями системы с целью обеспечения условий для саморегулирования процессов, включая локальную адаптацию подсистем друг к другу;

– отказ от иерархических отношений и упор на самоуправляемую координацию [130].

Акцентируя внимание на последнем пункте, нужно отметить, что в настоящее время в науке управления у нас в стране и за рубежом ведется широкая дискуссия по поводу соотношения двух полярных способов распределения полномочий: иерархии и гетерархии. При этом в ряде отечественных и зарубежных исследований [124, 138, 139, 141 и др.] констатируется, что демократический стиль руководства, в отличие от



авторитарного, позволяет решать более сложные задачи и быстрее находить общий язык для этого. Не отрицая этого вывода, мы тем не менее отметим, что если уровень энтропии в организации близок к нулю, то, с нашей точки зрения, демократический стиль бесперспективен и здесь предпочтительнее жесткий автократизм, если, естественно, речь идет о возрождении организации.

Развивая и дополняя вышесказанное, отметим, что гетерархия является обычным состоянием самоорганизующейся системы. Она создает временные иерархии для решения проблем, выявленных и сформулированных гетерархической сетью, где каждый работник участвует в выработке и принятии решений. Выработка сложнейших решений в плохо формализуемых проблемных ситуациях - что и является задачей управления на современном этапе развития экономики, а также залогом успешного прохождения адаптационного процесса - чаще успешно завершается именно в гетерархической среде. Для реализации же таких решений предпочтительнее иерархически четко расписанные полномочия. Эта позиция соответствует кибернетическому подходу к признанию за системой качества самоорганизующейся.

В науке имеются разные подходы к признанию за системой качества самоорганизующейся. Классический кибернетический подход, акцентируя внимание на управлении, признает самоорганизующейся ту систему, в которой структурирование управляется изнутри и задано процессом целедостижения. Синергетическая модель не требует цели и обращает внимание на спонтанность возникновения организации, незаданность извне [51].

По результатам анализа литературных источников [97, 98, 122, 124, 130, 139, 142, 145 и др.] нами сделан вывод о существовании двух вариантов самоорганизации, основывающихся, соответственно, на двух вышеприведенных подходах:

– спонтанное формообразование на основе инициативной кооперации сотрудников;

– целенаправленное образование относительно автономных структурных единиц, управление которыми осуществляется самими их участниками без вмешательства представителей власти.

К первому способу можно отнести внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство) и «клеточно-органические структуры» (опыт IBM), ко второму – «кружки качества» и другие самоуправляемые структуры. Поскольку имеющийся опыт интересен своей конкретностью, рассмотрим каждый из вариантов.

Под внутрифирменным предпринимательством понимается создание и функционирование в рамках крупного предприятия автономных производственно-коммерческих подразделений. Интрапренерские организации получают свободу хозяйственной деятельности и право самостоятельно выходить со своей продукцией на рынок. Отношения между ними и основными подразделениями головной организации также принимают рыночный характер описаны в ряде литературных источников [87, 98, 122]. Степень их самостоятельности может быть различна. В простейших случаях дело ограничивается установлением хозрасчетных отношений, внутренним кредитом или чековыми расчетами. Наибольшей самостоятельностью обладают франчайзинговые фирмы, дочерние компании и фактически независимые филиалы транснациональных компаний. Одной из форм внутрифирменного предпринимательства являются кооперативы, подрядные бригады, арендные подразделения, технопарки, венчурные предприятия, а также так называемые инкубаторы. Назначение последних не столько в том, чтобы приносить прибыль, сколько служить опытным полигоном для проверки новейших технологий, обучения и подготовки высококвалифицированных кадров, отработки современных организационных форм и методов управления предприятием [47].

Вышеизложенное позволяет констатировать, что интрапренерство представляет собой новый метод организации производства и управления и развития рыночных отношений внутри крупных промышленных предприятий, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, ориентация на инновации; установление отношений сотрудничества между людьми; представление управляющим самостоятельности в поиске и принятии решений, наиболее адекватных сложившейся ситуации. Интрапренерство открывает реальные возможности для внедрения эффективных методов партисипативного управления.

Формы интрапренерства разнообразны. Одной из таких форм являются так называемые клеточно - органические структуры, нашедшие свое наибольшее распространение в американской корпорации IBM, практикующей такую форму самоорганизации, и создающую, по выражению специалистов, атмосферу «контролируемой анархии». Расчет компании на спонтанное возникновение и эффективное функционирование «клеток» здесь строится на том, что высокий общекультурный и профессиональный уровень сотрудников (а право организовать «клетки» имеют только специалисты высшей квалификации) позволит им самостоятельно объединиться для решения сложных и нетривиальных проблем. Серьезное внимание при этом уделяется решению проблем межличностных коммуникаций, через обучение искусству общения, убеждение в необходимости искать пути компромисса, акцентировать внимание на так называемой командной игре. В результате интенсивного общения создаются реальные возможности объединиться в «клетки» сотрудникам разных отделений и даже филиалов, находящихся в разных странах [62].

Дадим анализ второго варианта самоорганизации, проявляющегося через «кружки качества» и управляемые министрuctуры. «Кружки качества» сочетают в себе элементы групповой организации труда с коллективным поиском резервов производительности труда и качества выпускаемой продукции, а также с совместным обучением работников. Они применяются

на предприятиях более, чем 50 странах мира. Наибольшую известность получил опыт Японии, где около 1 миллиона «кружков» объединяют более 10 миллионов работников [30]. «Кружки качества», как правило, создаются непосредственно в сфере производства и объединяют обычно 6-10 работников - рабочих, специалистов, руководителей низшего звена. Около трети японских кружков собирается на заседание во внеурочные часы. На собраниях кружков каждый участник докладывает о своей работе, затем отчеты обсуждаются и вносятся замечания и коррективы. Групповой анализ реальной ситуации непосредственно рабочими, мастерами и техническими специалистами является важнейшим источником выявления узких мест и трудностей на производстве, поскольку здесь анализируется информация практически 100% достоверности. На основе такого анализа определяются наиболее важные проблемы и разрабатываются реальные пути их решения. Краткие общие отчеты о работе выносятся на ежегодную конференцию представителей «кружков качества», в котором, как правило, участвует и высшее руководство фирмы, включая президента, что придает деятельности «кружков» дополнительные, моральные импульсы. Практика функционирования японских «кружков качества» показывает, что здесь обычно происходит не только резкое снижение уровня брака, но и существенно возрастают темпы локальных инноваций и производительности труда. В ряде отраслей (электроника, машиностроение) даже стала применяться стандартная единица - 1 дефект на 1 миллион изделий. Согласно некоторым исследованиям, от реализации каждого предложения, исходящего из кружков, японские предприниматели в среднем увеличивают свои прибыли на несколько тысяч долларов [104]. В этом случае предприниматели экономят также средства на повышении квалификации рабочих, поскольку уровень технической грамотности последних значительно возрастает в процессе их работы в «кружках качества». Кроме того, у работников фирм укрепляется сознание того, что они наравне с

руководством фирмы участвуют в управлении и решают производственные вопросы, укрепляя положение фирмы на рынке.

«Кружки качества» рассматриваются и как форма перехода к бригадной системе организации труда. Так, в Японии, по данным опросов 60% компаний в электронике и машиностроении и 50% в сталелитейной промышленности осуществляли практические меры по превращению кружков качества в рабочие бригады [30]. Здесь следует отметить, что акцент на коллективные формы организации труда является характерным атрибутом экономики Японии. В работах специалистов, занимающихся изучением проблем самоорганизации [30, 50, 94, 108] отмечается, что в бригадах, автономных и полуавтономных рабочих группах достигается необходимая согласованность трудовых функций, эффективное взаимодействие работников, коллективная ответственность участников. В то же время следует принимать во внимание тот факт, что при внедрении данного варианта организации труда и управления необходимо учитывать вероятность возникновения и определенных негативных моментов, к которым относятся: доминирование мнения большинства или, наоборот, чрезмерное навязывание воли отдельных личностей; и приверженность к первоначальным, но не обязательно оптимальным решениям.

Зарубежные специалисты подчеркивают, что главная задача руководителей в данных случаях состоит в том, чтобы поддерживать активное взаимодействие участников и нейтрализовывать негативные элементы.

Рассматривая вопросы применения указанных форм организации управления, следует отметить, что начиная с 80-х годов, они получили заметное распространение в Западной Европе и в частности в Скандинавских странах, ФРГ, Франции, Нидерландах, а так же в США и особенно в Японии. Широко известен здесь опыт ведущих компаний машиностроения (Volvo, Fiat, Toyota, Ford), электронной и электротехнической промышленности (IBM, Philips, Hitachi, Siemens и др.).

Оценивая положительные элементы самоорганизации, руководители ведущих западных фирм тем не менее считают, что внедрение новых организационных форм связано со значительными трудностями и требует проведения большого объема организационно-разъяснительной и чисто управленческой работы, особенно если учесть, что их эффективное использование предполагает необходимость соблюдения целого ряда условий. Среди них: стабильность производственных параметров для группы; целостный характер основного задания, состоящего из взаимосвязанных работ; передача на уровень группы полномочий по контролю, например, за качеством продукции, состоянием оборудования, по самостоятельному распределению работ; наличие достаточного потенциала знаний и квалификации для выполнения производственного задания; закрепление за группой оборудования, инструментов, производственной территории; наличие санкций группового уровня и групповых стимулов по конечному результату (премии, нематериальное поощрение и т.д.). Учет этих условий необходим для активизации процессов адаптации организационной структуры управления на промышленных предприятиях России к современным требованиям внутренней и внешней среды.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что внедрение самоорганизующихся элементов на промышленных предприятиях должен включать ряд шагов. Во-первых, руководство предприятия должно тщательно готовить принятие решений о применении новых форм организации труда и управления. Для этого используются разнообразные методы диагностики производства и персонала в том числе и с привлечением сторонних экспертов. Во-вторых, качество использования прогрессивных форм кооперации непосредственно зависит от того, как четко поставлены цели реорганизации, насколько ясно они оформлены, в какой степени учитывают конкретные условия. Практика показала, что наряду с необходимыми перестройками производства, использованием новых технических и транспортных средств, распределением и закреплением

машин и оборудования требуются дополнительное обучение, разъяснительная работа и психологическая подготовка всего персонала, включая руководителей высшего и среднего звеньев, а также согласование нововведений с профсоюзами. В третьих, для включения рабочих групп в непосредственную деятельность необходимо определение основных функций, регламентация прав и ответственности группы и ее отдельных членов. Группа должна обладать технико-технологической и организационной целостностью, быть объединена единым заданием, нести ответственность за конечный результат его выполнения, самостоятельно решать различные вопросы организации и стимулирования. Степень автономности группы зависит от того, насколько широкий круг вопросов передается в ее непосредственное ведение. Наиболее типичными на уровне группы являются: определение индивидуальных методов работы; распределение рабочего времени; контроль за качеством продукции; обслуживание оборудования, закрепленного за группой; принятие дополнительных заданий; назначение представителей, координирующих деятельность в пределах предприятия; некоторые вопросы по составу группы и оплате.

Проведенные обследования высокотехнологичных предприятий [30] показывают, что для перехода используются такие инструменты как создание из опытных рабочих и специалистов «групп по внедрению»; временный перевод квалифицированных рабочих из цехов в проектировочные лаборатории для согласования практических вопросов; участие рабочих и руководителей в совместном ознакомлении с опытом на других заводах; ввод рабочих в группы по разработке гибких производственных систем. Для поддержания благоприятной атмосферы на предприятиях организуются совместные дискуссии и обсуждения, в том числе по спорным, неясным вопросам о перспективах, показываются видеофильмы о положительных чертах организационных нововведений, разъясняются вопросы о

неизбежности широкой модернизации производства и автоматизации для обеспечения конкурентоспособности.

Подводя итог вышеизложенному укажем, что факторы, способствующие разворачиванию процессов самоорганизации, можно условно разделить на три крупных блока. Первый блок – позиция руководителей. Переход на принципы самоорганизации хотя бы отдельных подразделений предприятия - это существенная инновация, затрагивающая всю организацию в целом. Важно, чтобы идеями самоорганизации прониклись руководители всех уровней. Сопротивление или непонимание низовых руководителей может свести на нет активность рядовых сотрудников. Второй блок – готовность рядовых сотрудников. Переоценить значение этого фактора невозможно, поскольку самоорганизовываться будут именно сотрудники. В этом вопросе есть общее правило: персонал должен быть высококвалифицированный. А это требует достаточно длительного обучения персонала и соответствующего организационного и материального обеспечения. Здесь нужно учитывать тот факт, что одной из распространенных причин неудач «кружков качества» в США и Западной Европе было именно форсирование этапа внедрения кружков и их слабая подготовка. Третий блок – органическая включенность в организацию. Самоорганизующиеся ячейки создаются не на пустом месте, а в рамках формальной организации. Их жизнеспособность во многом зависит от того, удастся ли их органично «вписать» в существующую организационную структуру управления, получится ли целостность, не останутся ли эти новообразования чужеродными. Поэтому здесь необходимо рассмотреть различные «каналы подключения» самоорганизующихся элементов к организационной структуре управления, что требует наличия следующих условий.

Во-первых, должны быть актуальные цели, по отношению к которым самоорганизация станет соразмерной, адекватной формой их достижения. Таковыми, например, могут быть самостоятельное обслуживание участка



технологического процесса в комплексных бригадах или реализация собственной предпринимательской идеи в интрапренерстве. Во-вторых, необходимо наличие соответствующей системы организационных ценностей. Роль управленческой культуры в развитии самоорганизующихся структур чрезвычайно высока. При самоорганизации отдельных элементов организации необходимо формировать общее культурное поле. Адекватная задачам модель организационной культуры сыграет роль не только объединяющего поля, но и среды, в которой может вырасти самоорганизация. В-третьих, нужно перераспределение полномочий в пользу исполнителей. Чтобы организовываться, сотрудники должны иметь реальную самостоятельность. Это дает им возможность активно развивать горизонтальные связи, являющуюся обязательным элементом самоорганизации. В четвертых, степень самостоятельности не может быть одинаковой. Так, объем полномочий комплексных бригад, как показывает в первую очередь зарубежная практика, варьируется от почти традиционной деятельности непосредственного осуществления технического процесса, до обеспечения таких сложных функций, как бюджетно-финансовый контроль, контроль качества, переподготовка и т.д.

Учет вышеуказанных условий должен обеспечить органичное включение самоорганизующихся элементов в общую организационную структуру управления, целостность и устойчивость организации.

Несмотря на то, что некоторые ученые, например, Г. Шрайегг и К. Носс [130] являются сторонниками перехода к полной самоорганизации, с нашей точки зрения, для эффективного функционирования предприятия необходимо включение самоорганизующихся элементов в действующую организационную структуру управления. Этот подход кажется нам наиболее применимым в российских реалиях, поскольку базисом, т.е. основой, на которой строилась вся система управления народно-хозяйственным комплексом нашей страны, на протяжении многих десятилетий, являлась жесткая централизация по всем линиям. Поэтому нарастание уровня

самостоятельности самоорганизующихся элементов должно быть плавным, что позволит избежать многих ошибок.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

### **2.1. Анализ классификационных признаков организационных структур управления на промышленных предприятиях**

В различные периоды организационные структуры управления предприятиями развивались и реорганизовывались с учетом тех особенностей, которые приобретало развивающееся производство. Поскольку же техника и технология производства особенно на крупных машиностроительных предприятиях постоянно совершенствуясь в тоже время имели явную тенденцию к усложнению, то этой закономерности следовали и организационные структуры управления предприятиями. При этом на появление каждого нового фактора технико-технологических изменений предприятие обычно реагировало соответствующими изменениями в своей организационной структуре как правило созданием нового функционального звена. В последнее время среди ученых и специалистов следование подобным тенденциям подвергается сомнениям. Такой позиции в частности придерживается Г. Шрайегг, К. Носс [130] и др. В этом контексте исследователями на первый план выдвигается проблема нахождения в ходе процесса формирования или реорганизации организационных структур управления их минимальной сложности, наилучшим образом отвечающей интересам производства и предполагающей одновременно постоянные повышения уровня компетентности и квалификации сотрудников или, по-другому, постоянное наращивание управленческого потенциала. В связи с этим, важным элементом динамики организационных структур в современных условиях является нахождение эффективного соотношения между уровнем централизации и децентрализации управленческих функций, то есть нахождение наилучшего сочетания автономии внутренних структурных элементов (уровней управления) с интегральными интересами предприятия.

Проблемы формирования и развития организационных структур управления рассматриваются в трудах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов. В частности Б. Мильнером, С. Янгом, Ф. Удаловым, В. Бурковым и В. Ириковым [15, 22, 49, 65, 90, 113, 124, 131 и др.].

Анализируя приведенные в указанных источниках классификации, мы предлагаем условное выделение по классификационному признаку динамичности следующих типов организационных структур управления: бюрократических, матричных, дивизиональных и адаптивных. Поскольку в настоящее время нет единого мнения о принадлежности матричных и дивизиональных структур к тем или иным организационным типам, мы считаем целесообразным выделение данных структур в отдельные типы.

К первому типу относятся линейно-функциональные и линейно-штабные организационные структуры, ко второму - матричные, к третьему - дивизиональные и к четвертому - сетевые и «дуальные» организационные структуры управления.

Бюрократической следует считать ту организацию, которая имеет многоуровневую иерархическую организационную структуру и управляется преимущественно административными методами с акцентом на автократизм. Бюрократическая организация является устойчивой и мало чувствительной даже к назревающим преобразованиям, обусловленным объективным ходом развития производства. Данный тип организации за счет строгой регламентации на каждом иерархическом уровне деятельности позволяет работнику не принимать на себя груза ответственности при возникновении нестандартных ситуаций, если они не вписываются в формальные функции. Делегирование этой ответственности как правило, на более высокий уровень дает возможность работнику как бы обеспечить свою социальную безопасность. Самыми распространенными бюрократическими типами являются линейно-функциональные и линейно-штабные организационные структуры управления. Их плюсы и минусы всесторонне исследованы, а многолетний опыт использования линейно-функциональных и линейно-

штабных организационных структур управления в отечественной и зарубежной практике показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции, что, как правило, характерно для устоявшихся производственных процессов без существенных технико-технологических изменений количественного и тем более качественного характера. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, когда оно слабо восприимчиво к темпам научно-технического прогресса. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят одновременно, и когда они одинаково к изменениям восприимчивы. Но так как в реальных условиях такое случается очень редко, то возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды, которая в современных условиях приобретает все большую динамичность. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. Это затрудняет и замедляет передачу информации, а следовательно, и скорость и своевременность принятия необходимых решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителей на всех иерархических уровнях организационной структуры, включая и ее высшее звено.

Недостатки таких организационных структур на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между правами и ответственностью руководителей разных уровней; превышаются нормы управляемости, особенно у руководителей высших уровней; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры

нормативные и регламентирующие документы. Наиболее популярной мерой, направленной на повышение уровня соответствия таких типов организационных структур современным условиям производства, является формирование более плоской управленческой пирамиды, осуществленной в некоторых зарубежных компаниях. Так, в конце 80-х годов компании Siemens и SEL практически отказались от жесткой централизации своей деятельности со стороны высшего руководства. Некоторые фирмы – в частности, Mercedes-Benz ликвидировали ряд средних иерархических уровней в области управления производством, и в сфере сбыта. Одновременно фирмы пытаются расширить сферу и диапазон полномочий руководителей, что в определенной степени ведет к росту их информационной нагрузки и нормы управляемости. Так в ряде ведущих западноевропейских компаний на одного руководящего работника приходится примерно пять сотрудников, а в некоторых фирмах США (в частности, в компании Hewlett-Packard) этот показатель выше - до 10 подчиненных.

По матричным организационным структурам управления, в настоящее время нет единого мнения относительно их восприимчивости к преобразованиям. Ряд исследователей включает матричные организационные структуры в число высоко адаптивных к новым условиям, другие же жестко их критикуют. В связи с этим есть смысл выделить матричные структуры в отдельный тип, главным недостатком которого является так называемая двойная бюрократизация управления, то есть принцип двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю той функциональной службы, в штатах которой он состоит, с другой - руководителю целевой программы.

Разновидностью матричных структур управления являются проектные, которые формируются для практической реализации тех или иных, как правило инновационных проектов, нередко венчурного характера. Компании, исповедующие матричный принцип организации управления, представляют

собой коллектив работников, временно объединенных по определенным принципам для выполнения конкретных проектов. По завершении проекта структура распадается, а работники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свое постоянное место работы. Такая структура обладает значительной гибкостью, но при наличии нескольких проектов или целевых программ происходит дробление ресурсов и возможно усложнение поддержания и развития производственного и научно-технического потенциала организации.

По дивизиональным организационным структурам управления также нет единства мнений. Одни специалисты – Мильнер Б.З, Евенко Л.И., Русинов Ф.М., Волкова [22, 65, 67, 71, 96, 95] – относят дивизиональные структуры к бюрократическим, другие же, например, С.Попов, считают их отдельным типом с выделением в них сетевых организационных структур управления [86], аргументируя свою позицию тем, что, по их мнению, если в линейно-функциональной структуре на каждую из функций - линейную или штабную - формируется своя система служб, («шахта»), пронизывающая компанию сверху до низу, то при дивизиональной организационной структуре управления эти «шахты» как бы «выкапываются» на уровне производственных отделений. Таким образом, кроме линейной, подразделения получают еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т.д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. С нашей точки зрения, дивизиональные организационные структуры управления являются переходным типом к сетевым организационным структурам.

Цель нашего анализа вышеперечисленных типов организационных структур управления состояла в том, чтобы, учитывая плюсы и минусы каждого типа, найти такую организационную структуру, которая в наилучшей мере соответствовала бы росту эффективности производства в современных условиях, сохраняя при этом и свою устойчивость и свою

способность к изменениям, диктуемым изменяющимися условиями внутренней и внешней среды предприятия. Условно назовем эти организационные структуры динамичными, подразумевая под этим именно их способность к назревшим изменениям.

Особенностью динамичных структур является представление широких полномочий работникам предприятий, что резко ограничено в бюрократических организационных структурах. В динамичных структурах персонал в определенной мере сам инициирует возникающие потребности и строит свою деятельность в интересах их удовлетворения с помощью согласующего механизма. Следовательно, динамичные организационные структуры управления служат средством обеспечения синергетичности деятельности персонала и как бы координируют его деятельность. Одним из вариантов динамичных структур являются сетевые организационные структуры управления в основе которых лежит интапренерство, наиболее близкое по своей сущности рыночным формам функционирования промышленных предприятий. В точки зрения Р. Патюреля [81] интапренерство (сетизация) происходит следующим образом. С целью более гибкого выполнения производственных программ предприятие разбивается на самостоятельные в хозяйственном отношении центры (производственные единицы, отделения, сегменты, центры прибыли). Иногда им дается та или иная степень правовой самостоятельности. Выделенные из предприятия структуры часто соединяются со ставшими самостоятельными структурами фирм субпоставщиков, конкурентов и партнеров выделившего эти структуры предприятия. Вся эта производственная цепочка превращается в совокупность услуг. В результате такой реорганизации внутри головного предприятия сосредоточиваются важнейшие стратегические ресурсы, а ответственность за элементы, формирующие эти ресурсы несут полуавтономные или автономные структуры этого предприятия. Подобная стратегия позволяет собрать воедино и использовать ограниченные ресурсы, применяя их для достижения решающих преимуществ в конкурентной



борьбе. Таким образом можно выделить больше средств на развитие, подготовку и переподготовку персонала, закупку прогрессивного оборудования, наем персонала и менеджеров высшей квалификации.

Концепция сетевой организационной структуры управления преследует цель создания гибкого предприятия с переменной структурой, состоящей из автономных модулей и всякий раз изменяющейся, как только этого потребуют новые условия. Предполагается, что эти модули не являются предварительно заданными и уже в силу этого они способны к динамичной самоорганизации. Представляется, что данный вид организационной структуры управления сочетает позитивные элементы иерархической и гетерархической организации.

Учитывая конкретные условия внутренней и внешней среды сетевые организации могут формироваться в краткосрочные или долгосрочные коалиции с целью своего выживания, развития и повышения конкурентоспособности. По мнению В.Тарасова, это происходит за счет нелинейных синергетических эффектов, поскольку при объединении образуются новые качества и расширенные возможности. Такая стратегия дает супераддитивный эффект (целое оказывается больше составных частей) и, следовательно, гарантирует большую прибыль [107].

Эффективность функционирования сетевых организационных структур управления доказана примерами предприятий Японии [104], где в рамках крупных предприятий создаются малые предприятия-спутники, относительно независимые от основной фирмы. Эти предприятия являются своего рода лабораториями, в которых разрабатываются новые изделия и осваивается их производство, а также внедряются новые технологии. Руководство фирмы оказывает этим предприятиям финансовую поддержку, но не вмешивается в их текущую деятельность. В последние годы все чаще применяется диалоговая форма разработки стратегии фирмы с участием ее относительно самостоятельных подразделений. При этом каждое подразделение руководствуется имеющейся информацией о рынках сбыта

продукции и перспективах научно-технического прогресса. Большое значение придается организации горизонтальных связей между подразделениями фирмы, их взаимодействию и координации их деятельности.

Объекты, составляющие сетевую структуру, могут обладать различной степенью автономии. Автономия в применении к широкому классу объектов в трактовке С. Голобокова означает самостоятельность, самосохранение, самоуправление, самовоспроизводство и т.д. [26]. Иначе говоря, автономия - это мера взаимодействия с внешним окружением, в соответствии с которой, проявляется и проектируется независимость любого организационного образования. Процесс автономизации и образования новых структур внутри более крупной организационной структуры идет до состояния, отличающегося, с одной стороны, максимально возможной для данных условий независимостью, с другой - сохранением за управляющим центром тех функций, которые позволяют ему четко контролировать макроуровневые показатели деятельности предприятия.

Исследования показали, что степень автономности определяют следующие факторы:

- предметная замкнутость производства, обусловленная специализацией и выводящая товарообмен на достаточный уровень значимости определяющей уровень производственной автономии;
- форма собственности, определяющая автономию хозяйствующего субъекта с экономической точки зрения;
- хозрасчетная функция производственных отношений, позволяющая выделяемому подразделению вести хозяйство за свой счет;
- система стимулирования, направленная на формирование целостного коллектива, интересы которого замыкаются на конечный результат - получение максимальной прибыли;
- уровень прав в различных областях производственной деятельности: формирование номенклатуры и цены изделий, объемов производства,

штатного расписания и др. Выделяемая структурная единица тем более автономна, чем большим количеством функций она наделена и т.д.

Определяемый степенью автономии уровень централизации характеризуется способом распределения функций между головным предприятием и фирмами, входящими в сеть. Распределение функций между аппаратом объединения и фирмами регламентируется взаимответственностью между целым и частями; требованием разделения стратегических и тактических целей; технико-экономической и организационной целесообразностью централизации функций. Если в качестве общего направления деятельности крупного предприятия принята децентрализация функций, то это еще вовсе не значит, что в любом случае она является самоцелью. Не исключено, что при определенном стечении неблагоприятных факторов потребуется на определенный период жестко централизовать целый ряд функций с целью реализации в первую очередь стратегических целей предприятия или локализации временных неблагоприятных факторов. Безусловно эти процессы должны быть отражены в соответствующей нормативной документации. Если конкретные внешние и внутренние обстоятельства (технико-технологический характер и объемы производства, недостаточный уровень квалификации управленческого персонала, недостаточная организационно-психологическая готовность руководства предприятия к предоставлению полной самостоятельности внутренним структурам и др.) диктуют ситуацию, согласно которой предприятие несет ответственность по обязательствам его новообразований, а его новообразования несут ответственность по обязательствам предприятия, то это должно находить свое отражение в организационной структуре управления. В этом случае заключение договоров, ведение финансов, планирование производства должны, как правило, быть централизованными. Примером перехода к таким структурам могут служить такие отечественные предприятия как АвтоВАЗ, АО

«СТОРОСС», Чебоксарское производственное объединение «Промприбор» и др.

Динамичными структурами способными к достаточно быстрой адаптации к изменяющимся условиям, являются так называемые дуальные структуры. В них предпринята попытка скомбинировать два управленческих стиля. На основную структуру наслаивается ряд дополнительных самоорганизующихся элементов - проектные группы, «кружки качества», рабочие группы и т.д. Функции этих «надстроек» заключаются в решении всех адаптационных задач. Эти надстройки, которые называются вторичными структурами, быстро создаются и быстро распадаются, однако при частом возникновении проблем такого рода они могут стать постоянными, хотя работа в них все равно будет носить более гибкий характер, чем в основной структуре. Недостатки, за которые данный вид организационных структур управления подвергается критике, состоят в следующем:

- опасность неконтролируемого разрастания специальных образований;
- их «непрозрачность», под которой понимается часто неясность того, какие вопросы решаются в первичных, а какие во вторичных организационных образованиях.

По мнению П.Р. Диксона, специальные задачи должны решаться не непосредственно на рабочих местах, а в постоянно действующих «межфункциональных командах», состоящих из представителей каждого из подразделений, которые часто используются для решения того или иного вида проблем [34].

Исследование тенденций в прохождении адаптационных процессов на промышленных предприятиях на фоне вышеуказанных общих закономерностей, показали, что в СССР, при построении организационных структур управления промышленными предприятиями, доминировали следующие приоритеты: производственно-техническая и научно-техническая

самостоятельность, планирование, снабжение, управление трудом и заработной платой, бухгалтерский учет, сбыт и кадры. В силу ограниченной макроуровневой самостоятельности предприятий, связанной с ценообразованием и сбытом, оставалось неразвитой финансовая служба и полностью отсутствовала маркетинговая служба. В результате ликвидации системы централизованного планирования и управления экономикой изменились соотношение и важность исполнения некоторых управленческих функций. Так, отсутствие государственного заказа промышленным предприятиям и либерализация внешнеторговых отношений, сопровождаемая снижением таможенных пошлин на продукцию зарубежных предприятий, резко усложнила снабженческо-сбытовую деятельность предприятий и функции обеспечения их финансовыми ресурсами. Например, даже на крупных государственных предприятиях и на предприятиях ВПК доля госзаказа в общем, причем резко сокращенном, объеме производства составляет в последнее время не более 10-15%. На этом фоне возникает настоятельная необходимость создания в оргструктуре мощных функциональных структур финансовой и маркетинговой направленности, а в высших звеньях управления появляются директор по маркетингу, коммерческие и финансовые директора. Кроме того, на крупных промышленных комплексах, ввиду того, что многие из них проводят самостоятельную внешнеэкономическую деятельность, формируются соответствующие структуры этого функционального направления. Вышеуказанные звенья введены, например, на ОАО «Горьковский автомобильный завод», на ОАО «НИТЕЛ», на государственном предприятии «Завод им. М.В. Фрунзе» и ряде других.

При этом в системе управления отечественных предприятий в настоящее время значительно ослаблены позиции плановых и технических отделов, что, впрочем, никоим образом нельзя признать нормальным явлением. В условиях высокой неопределенности предприятия зачастую отказываются от составления не только годовых, но и квартальных планов,

не уделяется должного внимания планам технического развития. Так, например, на целом ряде даже крупных предприятий, годовые планы их организационно-технического развития, ранее считавшиеся обязательными, не составляются уже в течение нескольких лет. Безусловно, все это является негативной тенденцией, ослабляющей способность предприятий не только к перспективному развитию, но и к элементарному выживанию. По нашему мнению, главная причина сложившейся ситуации заключается, прежде всего в нехватке финансовых ресурсов и в значительном снижении общего управленческого потенциала ввиду оттока из системы управления наиболее профессионально подготовленных руководителей. В настоящее время, особенно для крупных промышленных комплексов таких, например, как ОАО «ГАЗ», ОАО «Сокол», завод «Красное Сормово» и др. является весьма актуальным создание мощной прогнозной службы, в функции которой входил бы анализ тенденций в развитии соответствующих отраслей промышленности в России и за рубежом, а также анализ темпов и направлений развития научно-технического процесса и оперативных, и перспективных намерений конкурентов как в России, так и за ее пределами. Некоторые шаги в этом отношении предпринимаются. Однако данное нововведение не получило должного развития. Анализом установлено, что здесь сыграли свою негативную роль нехватка опыта работников, а также отсутствие профессионально подготовленных руководителей, которые могли бы координировать деятельность молодых специалистов в нужном направлении.

Относительно плановых служб предприятий, нужно отметить, что зачастую их функции сведены к калькулированию себестоимости по фактическим затратам. В случае же внедрения новых методов калькуляции («activity costing», «direct costing») основную работу здесь выполняют производственные отделы и бухгалтерия, располагающие оперативными данными, что в значительной степени ослабляет позицию плановых отделов.

По техническим службам следует заметить, что на большинстве предприятий их функции при условии практически повсеместного отсутствия средств на техническое перевооружение сводятся к разработке проектов технологической оснастки и способов поддержания работоспособности морально и физически изношенного оборудования, что безусловно, грозит большими негативными последствиями.

Исследованиями также установлено, что в организационной структуре управления на крупных промышленных предприятиях в настоящее время явно снижается значимость отдела труда и заработной платы (ОТИЗ), поскольку детализированные правительственные инструкции по труду фактически уступили место налогообложению фонда оплаты труда.

На фоне общих закономерностей, конкретные организационные структуры управления предприятий имеют ряд отличительных особенностей. Покажем это на примере сравнения организационных структур управления крупнейших автомобилестроительных предприятий России – ОАО «ГАЗ» и ОАО «АвтоВАЗ».

Организационная структура управления ОАО «ГАЗ» отражает традиционные подходы к ее формированию, которых «ГАЗ» придерживается в течение длительного периода времени. Она строится по функциональному принципу. При этом каждая служба возглавляется либо директором по функции, либо, если эта функция имеет меньшую ранговую значимость для предприятия, заместителем директора. Данная структура достаточно подробно рассмотрена Горневым А.З. в [27], и с его точки зрения соответствует общим научным рекомендациям для предприятий, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры в крупносерийном и массовом масштабе. Организационная структура управления ОАО «АвтоВАЗ» также построена по функциональному принципу. Однако, если на ОАО «ГАЗ» функциональным службам придан ранг дирекций, то на ОАО «АвтоВАЗ» функциональные службы выступают в ранге департаментов, возглавляемых генеральными директорами по функциям, с более сложной,

чем у функциональных служб ОАО «ГАЗ» внутренней структурой. Нашим анализом установлено, что эта сложность обусловлена меньшим числом департаментов на ОАО «АвтоВАЗ» по сравнению с количеством функциональных дирекций на ОАО «ГАЗ» (7 против 10 соответственно). Не исключено, что меньшее число функциональных департаментов на ОАО «АвтоВАЗ» и более высокий ранг их руководителей есть следствие более жесткой централизации ряда функций в руках генеральной дирекции данного предприятия.

Однако в настоящее время на ОАО «ГАЗ» произведена кардинальная реорганизация организационной структуры в высшем звене с образованием института вице-президентов по функциям, что обусловлено необходимостью более четкой и более быстрой реакции на динамичность внешнего окружения предприятия.

Сравнивая же закономерности построения крупных отечественных автомобилестроительных предприятий и аналогичных зарубежных компаний («ФИАТ», «Форд», «Тойота»), следует указать, что организационные структуры управления российскими промышленными предприятиями являются менее динамичными, что в значительной степени определяется большим числом иерархических уровней в управленческой пирамиде, что в значительной мере определяется тем, что на отечественных предприятиях большая часть комплектующих узлов и деталей изготавливается внутри самих предприятий. В зарубежной же практике на сборочных заводах детали и узлы автомобилей практически не изготавливаются. Так, согласно данным А.З.Горнева, на сборочном заводе «Форда» в Чикаго из 3 тыс. деталей, входящих в выпускаемые этим заводом легковые автомобили марки «Таурас» и «Сайблс Меркурий», самим предприятием изготавливается практически лишь один кузов. При этом на других предприятиях компании «Форд» изготавливается для чикагского предприятия в общей сложности лишь 10 автомобильных узлов. Вся остальная комплектация производится на предприятиях, не подчиненных этой компании. При сравнительно небольшой



численности занятых на предприятии (2730 чел.) и узкой технологической специализации данная организационная структура обладает необходимой простотой и гибкостью и успешно адаптируется в рыночных условиях. Показателем высокого уровня самостоятельности и децентрализации управления является то, что например, у сборочного завода в Чикаго есть только одно обязательство перед штаб-квартирой «Форда» - ежегодное снижение себестоимости автомобиля на 6% [27].

Еще более гибкими в этом отношении являются организационные структуры японских компаний, которые содержат всего лишь шесть уровней управления при 12 уровнях на «Форде». Это объясняется, во-первых, эффективным использованием в управлении японскими фирмами принципов самоорганизации, а также спецификой организации оперативного управления производством, одной из конкретных форм проявления которых является система «Канбан», предусматривающая очень четкую организацию производственного процесса по принципу «точно в срок».

Оценивая тенденции динамичности организационных структур управления на промышленных предприятиях России, следует отметить, что характерным признаком здесь является возрастание роли финансовых служб и главной бухгалтерии. Причем последняя является, по сути, единственным держателем полной информации о положении предприятия.

Важным моментом управленческой практики на современном этапе являются интеграционные процессы, которые позволяют создать мощный и одновременно гибкий механизм реакции предприятий на изменения внешней среды.

Следует подчеркнуть, что мировая тенденция на формирование крупнейших концернов, часто транснационального характера, не есть что-то новое для нашей страны, поскольку и при централизованной отраслевой системе управления экономикой, начиная с 70-х годов, был взят курс на формирование крупных и крупнейших производственных и научно-производственных объединений, включающих в себя крупные предприятия,

расположенные в различных регионах. К примеру, объединение «Горьковский автомобильный завод» по своей региональной структуре был во многом адекватен японской автомобильной компании «Тойота».

В условиях формирования рыночных отношений и практически отсутствующей власти центра, эффективным механизмом реализации интеграционных процессов являются холдинговые компании, предполагающие консолидацию интересов предприятий на основе владения контрольными пакетами акций, а также создания системы материнских и дочерних компаний. Важную роль в интеграционном процессе машиностроительного производства, имеющего высокий управленческий и конкурентный потенциал, должны играть финансово-промышленные группы (ФПГ). В отечественной промышленности одна из первых ФПГ стала функционировать на базе автомобилестроительных предприятий ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «Камаз». Главными целями этого стратегического альянса стала консолидация ресурсов для более активного отстаивания интересов производителей на рынке, реализация совместных проектов, взаимопомощь и сотрудничество в условиях обострения конкуренции с зарубежными производителями.

В настоящее время с учетом реальной экономической ситуации, создание ФПГ является одним из важных направлений роста эффективности производства на предприятиях. Интеграция в рамках ФПГ финансового и промышленного капитала дает возможность внести более четкое организационное начало в хозяйственную деятельность субъектов рынка и более успешно решать производственные проблемы. Здесь заслуживает внимания и проблема взаимосвязей между самими ФПГ в части координации деятельности региональных научно-технических центров и ассоциаций, технопарков, территориальных ассоциаций предприятий и т.п.

Перспективным для промышленных предприятий, с точки зрения наилучшего использования их внутренних ресурсов, является внедрение интеграционных процессов в форме системы внутрифирменного

предпринимательства (интрапренерства), предусматривающего на первом этапе определенную дифференциацию внутренних структурных образований. В частности, на ОАО «ГАЗ», подобные дифференциально-интеграционные процессы имеют место в некоторых цехах литейного производства. Внедрение внутрифирменного интрапренерства в перспективе может привести к созданию на базе интрапренерских подразделений дочерних организаций. В связи с этим для обеспечения успешного прохождения процесса важным является определение оптимальной «меры свободы» данных предпринимательских подразделений. Здесь высказываются различные мнения по поводу степени автономии структурных образований. Так, С. Голобков и В. Тарасов [26 и 107] отстаивают целесообразность преобразования последних в юридически самостоятельные подразделения, которые имели бы технологический законченный производственный цикл; могли бы быть обособлены территориально и имущественно без ущерба для головного предприятия; производили бы значимый объем реализуемой на сторону продукции и услуг; способны бы были обеспечить свою оперативную и перспективную деятельность на условиях самофинансирования. В непосредственном подчинении материнского предприятия целесообразно сохранить, с их точки зрения, лишь подразделения, деятельность которых жизненно важна для обеспечения нормального функционирования дочерних самостоятельных новообразований и в целом головного предприятия. С нашей точки зрения, за головным предприятием должны быть оставлены следующие функции: взаимоотношения с общественностью и государственными органами управления; защита интересов предприятия, как целостного образования; внешнеэкономическая деятельность; внутренний арбитраж; кадровая политика; управление стандартами качества; защита окружающей среды; охрана предприятия; контроль безопасности труда; капитальное строительство. В компетенцию автономных образований должно входить: заключение договоров с потребителями своей продукции, заключение

договоров с другими автономными структурами, входящими в состав сетевой организационной структуры материнского предприятия; подготовка производства; контроль качества продукции; сбыт продукции; взаимоотношения с банком и потребителями продукции; техническое перевооружение предприятия в рамках общей технической политики головного предприятия; прием и увольнение работников; установление режима труда и отдыха; организация безопасного труда; оплата труда; распределение доходов; социальная политика в рамках общей социальной политики головного предприятия. Приводя эти общие рекомендации, необходимо учитывать то обстоятельство, что более детальная форма взаимоотношений для каждого отдельно взятого предприятия, определяется исходя из его конкретных особенностей, традиций, а также из сложившихся на данный момент условий хозяйствования. В настоящее время на ОАО «НИТЕЛ» и на Нижегородском заводе им. М.В.Фрунзе, например, происходит процесс объединения нескольких цехов основного производства в единый комплекс с потерей права самостоятельного их функционирования. В тоже время на ОАО «НИТЕЛ» инструментальный отдел, пройдя через форму полуавтономного функционирования в рамках предприятия и показав эффективность своей технико-экономической и управленческой деятельности, фактически стал самостоятельным предприятием в структуре ОАО со своим расчетным счетом. На базе объединения инструментального цеха и инструментального отдела на заводе им. М.В. Фрунзе образован комплекс инструментального обеспечения (КИО). Здесь, интересно отметить, что, как показал опрос руководства предприятия данный шаг был вызван в основном сокращением расходов на содержание аппарата управления, а не стремлением повысить эффективность их деятельности, что, безусловно, нельзя признать позитивным решением, если при этом не сохранились хотя бы прежние объемы производства. С этой же целью на данном предприятии образован Производственно-технический комплекс товаров народного потребления (ПКТНП) путем слияния трех цехов основного производства,

ориентированного на выпуск многоуровневых счетчиков электроэнергии. В результате слияния четырех цехов основного производства здесь же образовано новое структурное подразделение – производственный комплекс радиоизмерительной аппаратуры (ПК РИА), ориентированный на удовлетворение потребностей в продукции промышленного использования.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что на указанных предприятиях внедряется система внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства), заключающиеся в образовании отдельных укрупненных производственных комплексов и направленная, как правило, на рост результативности их функционирования. Предоставление частичной или полной экономической самостоятельности подразделениям, преследует и другую не менее важную цель – разгрузить высшее руководство предприятий от решения оперативных вопросов, сосредоточив их внимание на решении макроуровневых проблем перспективной направленности.

Предоставление хозяйственной самостоятельности подразделениям никоим образом не должно вести к дроблению предприятий на полностью независимые мелкие структуры. В Нижегородском регионе имеется немало случаев неудачных попыток такого дробления, одним из примеров которого является ОАО «Термаль», являвшееся одним из крупнейших высокотехнологичных предприятий судостроительной отрасли промышленности. Явно деструктивная политика руководства этого предприятия, взявшего курс на создание совершенно чуждых прежней технологической специализации предприятия мелких структурных самостоятельных предприятий и производств, привели к тому, что в настоящее время это предприятие является чисто номинальной единицей.

В отличие от механического дробления крупного предприятия на ряд мелких, при правильном внедрении системы внутрифирменного интрапренерства происходит разделение функций стратегического и оперативного управления, и это, с нашей точки зрения, должно являться главной целью руководства головных предприятий. Получив определенную

хозяйственную самостоятельность и свободу принятия оперативных управленческих решений, структурные полу- или автономные подразделения решают текущие проблемы путем быстрого реагирования на изменения на предприятии и в его окружении, а центральный орган в этой ситуации должен вырабатывать общую стратегию предприятия, разрабатывать перспективные планы и вносить в них изменения, опираясь на оперативную информацию, поступающую из интрапренерских подразделений и стратегически важную информацию из ее внешних источников.

При этом главные функции центрального аппарата должны включать в себя: выработку целей и стратегий в рамках предприятия в целом и на этой базе для каждой его единицы; формирование инвестиционной финансовой, ценовой, научно-технической политики; внешнеэкономические отношения, аудит, защита окружающей среды; макроуровневый маркетинг, патентование, информационное обеспечение, юридическое обслуживание.

Примером эффективного функционирования системы внутрифирменного интрапренерства, согласно исследований, проведенных А.Конюховским, является Чебоксарское объединение «Промприбор» с его центрами финансовой ответственности (ЦФО). ЦФО представляет собой структурное подразделение предприятия, осуществляющее свою деятельность на основе хозяйственных договоров с дирекцией. Между различными ЦФО и дирекцией происходит купля-продажа услуг и продукции по внутрифирменным ценам. Доход ЦФО используется ими самостоятельно. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на внутреннем расчетном счете, аналогичном банковскому, и при нехватке средств ЦФО не имеет возможности производить расходы до изменения состояния счета [52]. Таким образом, ЦФО можно рассматривать как квазисамостоятельные предприятия. Такая форма собственности позволяет решать следующие задачи: повышать мотивацию труда, более полно использовать резервы, имеющиеся на рабочих местах и на производственных участках, за счет экономических рычагов повышать уровень управляемости.

Учитывая вышеизложенное, можно дать ряд рекомендаций по активизации реорганизационных процессов на предприятиях.

1. Степень автономности новых структур в рамках крупных предприятий определяется их конкретными особенностями. Здесь не должно быть как излишней опеки, так и полной самостоятельности.

2. В процессе реорганизации необходимо серьезное внимание уделять обучению персонала и в первую очередь руководителей всех уровней.

3. Баланс интересов между головным предприятием и его новыми структурами должен достигаться до начала их функционирования и закрепляться в соответствующей нормативной документации.

Если в процессе реорганизации крупных предприятий возникает вопрос о делении уставного капитала, то доля материнской компании в уставном капитале дочерних организаций должна устанавливаться исходя из необходимости обеспечения безусловного контроля за их деятельностью. Механизм внутрифирменных экономических отношений должен обеспечивать финансовую устойчивость головного предприятия. При этом желательно составление консолидированных отчетов о деятельности компании, целью которых является предоставление акционерам, кредиторам, государственным органам управления достоверных сведений о реальных результатах деятельности как головного предприятия, так и его интрапренерской среды. Крупное металлургическое предприятие Нижегородской области ОАО «Выксунский металлургический завод», например, с этой целью публикует ежегодно в печати консолидированный отчет о результатах своей годовой деятельности.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что на промышленных предприятиях России существует две закономерности прохождения процессов динамики организационных структур управления. Первая из них является реакцией на усиление в системе управления функций коммерческих, маркетинговых, внешнеэкономических и финансовых служб. Однако, иногда динамизм организационных структур управления здесь носит

ситуационный или половинчатый характер. Очень слабо представлены в организационных структурах предприятий службы прогнозной направленности и это не может не вызвать негативных последствий при определении перспектив развития промышленных предприятий. Вторая закономерность связана с развивающейся в настоящее время интеграцией промышленных производств, слиянием банковского и промышленного капитала и образованием на этой базе ФПГ. В этом случае на первый план выходят проблемы обеспечения как автономии на макроуровне, т.е. самих крупных предприятий в рамках ФПГ, так и оптимальной степени автономии интрапренерских подразделений внутри предприятий.

Вышеуказанный подход к решению проблем управления имеет следующие позитивные элементы: обеспечивает последовательное развитие, с учетом особенностей и возможностей; обладает высокой степенью динамичности учитывающей конкретные ситуации; предполагает персональную ответственность каждого руководителя за результаты своей деятельности; позволяет широко привлекать все категории работающих к управлению предприятием.

## **2.2. Преимущества и недостатки функционирования крупных промышленных предприятий**

Прежде чем приступить к анализу преимуществ и недостатков деятельности крупных предприятий, определим концепцию, на которую мы будем опираться. Отраслевую структуру материального производства и размеры промышленных предприятий нельзя рассматривать вне связи, во-первых, с размерами государства, во-вторых, с его интеллектуально-квалификационными и материально-ресурсными возможностями и в-третьих, с его ролью и местом в мировой иерархии. И здесь следует согласиться с Удаловым Ф.Е. и Горневым А.З. [28] в том, что благосостояние России, как самой крупной страны мира, и ее экономическая и военная



безопасность могут базироваться только на многоотраслевом, высокотехнологичном машиностроительном производстве с высокоразвитой инфраструктурой, обеспечивающей его эффективное функционирование. И у России есть все виды ресурсов для формирования и развития народнохозяйственного комплекса подобной направленности. Более того, этот комплекс в нашей стране функционировал несколько десятилетий, хотя в последней четверти XX столетия в целом ряде отраслей явно наблюдалось отставание в темпах использования достижений научно-технического прогресса. Базируясь на данной концепции, мы опираемся и на опыт ведущих стран мира: США, Германии, Японии и др. Безусловно не следует отрицать идею международного разделения труда, предусматривающую определенную специализацию производства с учетом специфических особенностей каждой страны или региона. Но когда речь идет о крупнейших странах мира, региональные особенности которых не являются определяющими, то идеи специализации производства играют второстепенную роль в формировании отраслевой структуры. Акцентируя внимание на крупных промышленных комплексах, мы не считаем второстепенной задачей организацию и функционирование малых предприятий. Но у них своя ниша и своя сфера деятельности, и их интересы не противоречат интересам крупных промышленных комплексов.

Преимущества крупных предприятий проявляются в различных сферах деятельности. Во-первых, это эффект масштаба производства (эффект «большого»). В случае высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции это позволяет занять доминирующие позиции на рынках сбыта. Это, в свою очередь, обеспечивает достаточно легкую реализацию второго преимущества - эффективную маркетинговую деятельность и, как следствие, этого - получение достаточно достоверной и своевременной информации о поведении на рынках конкурирующих предприятий. Третьим преимуществом являются большие финансовые возможности для постоянного технологического обновления

производственных процессов, что в условиях постоянно нарастающих темпов научно-технического прогресса является обязательным условием перспективного развития предприятий и поддержания текущей конкурентоспособности выпускаемой продукции. Четвертым преимуществом являются большие возможности для модернизации продукции с учетом постоянно меняющегося спроса на нее. Здесь надо заметить, что с ростом уровня техники и технологии производства процесс модернизации продукции становится все более трудоемким и дорогим. Однако большие финансовые возможности крупных предприятий позволяют этот процесс сделать непрерывным.

При непрерывных технических и технологических инновациях, базирующихся на достижениях фундаментальной и прикладной науки, проблемы практического использования этих инноваций становятся все более сложными как с точки зрения материально-финансового обеспечения, так и с позиций организационно-кадровых решений, затрагивающих интересы практически всех функциональных звеньев предприятия. Причем, эти интересы, с точки зрения руководителей этих функциональных звеньев не всегда корреспондируют с интересами предприятия в целом, поскольку требуют определенных кадровых перестановок, ведут к возникновению новых функций, появлению новых информационных взаимосвязей и т.д., что увеличивает нагрузку на управленческий персонал этих служб и повышает меру их ответственности за инновационный процесс. Практика исследований показала, что руководители функциональных звеньев на крупных предприятиях не стремятся брать на себя дополнительное бремя ответственности за реализацию процесса модернизации продукции, хотя и понимают при этом, что этот процесс является неизбежным. И одним из вариантов решения этой проблемы является создание постоянно действующих коллективов инноваторов, сформированных из представителей всех функциональных служб, связанных с процессом модернизации. Главная задача этих коллективов состоит в передаче для серийного или массового

производства полностью обработанного как с технико-экономической, так и с организационно-материальной сторон образца модернизированного изделия. Выше сказанное вовсе не означает персональное постоянство в инновационных коллективах представителей функциональных служб предприятий, а подчеркивает лишь тот факт, что в этих коллективах всегда должны находиться соответствующие компетентные по данной проблеме специалисты.

В условиях обостряющейся конкурентной борьбы на мировых рынках сбыта продукции, все более зримо проявляются элементы олигополии, по существу ведущие в недалекой перспективе к практическому исключению возможностей новым производителям занять место на этих рынках. Однако, олигополистические тенденции вовсе не исключают необходимость разработки принципиально новых видов продукции на крупных промышленных комплексах. Более того, главенствующее положение на рынках позволяет крупным производителям получить наиболее достоверную и своевременную информацию о поведении потребителей и об их новых запросах. Масштабы этих запросов могут быть и такими, которые ведут к диверсификации производства на предприятиях. Диверсификация производства может возникнуть и по иной причине. Речь идет о возникновении идеи разработки и организации производства принципиально новых видов продукции, необходимость которой либо еще только осознается потребителями, либо это осознание придет к ним с появлением образцов этого изделия на рынке. Одним из классических примеров последнего является «навязывание» потребителю продукции радиоэлектронной промышленности, осуществленное А. Моритой, являющегося организатором фирмы «Сони» - крупнейшей компанией с мировым именем [ 70 ].

Известно, что любое новаторство связано с риском. И в последней четверти XX столетия широкое распространение получили так называемые венчурные программы, возрастающая стоимость которых ведет к тому, что действительно инновационный процесс большого масштаба в настоящее

время могут обеспечить с финансовых и кадровых позиций лишь крупные промышленные комплексы, и это является одним из важных их преимуществ. Затраты на фундаментальные научные исследования и опытно-конструкторские разработки, особенно в сложных наукоемких отраслях в любом случае здесь возмещаются за счет широкого потребительского спроса, причем вовсе не обязательно, даже в перспективе, за счет реализации разрабатываемой новой продукции, поскольку эта продукция может быть и не востребована потребителем, а следовательно и не поставлена на производство. В этом случае убытки уменьшают прибыль, полученную от реализации другой продукции. Малое предприятие в подобных ситуациях становится банкротом, и для него исследования и разработки, связанные с высоким риском, просто не оправданы, т.е. крупные масштабы производства здесь имеют безусловное преимущество.

Рассматривая инновационную деятельность крупных предприятий, вовсе не следует понимать, что на все проекты на них с успехом реализуются в рыночной среде, и это имеет место и в развитых странах мира. Так, один из американских специалистов в области менеджмента и маркетинга Дж.Энджел пишет: «Можно привести констатирующий факт, что 80% всех новых видов продукции, представленной США, в конечном счете не достигает рыночного успеха. Причина? Где-то в процессе производства командный центр допустил либо плохой менеджмент, либо недостаточное наблюдение за рынком». И далее: «Несколько заброшенных фабрик в округе 100 миль от моего дома представляют собой жалкое свидетельство тех ошибок, которые были допущены в технологических изменениях».[133, с. 9,10] Прав ли здесь Энджел?

Думается, что полностью его позицию правильной признать нельзя. Конечно, есть и ошибки управленческого характера, и неправильная оценка или недостоверность маркетинговой информации, и неудачные конструкторско-технологические решения по новому продукту. Но представим гипотетическую ситуацию, когда все производители одинаково

удачно решили все организационно-технические и экономические проблемы и вышли на рынки с одинаковой по качественным параметрам продукцией. И при этом предложение превышает спрос. Следовательно, ошибок здесь нет. И арбитром становится потребитель, выбирая при прочих равных условиях наиболее дешевый вариант. А здесь ценовую конкуренцию выигрывают те предприятия, у которых выше запас прочности, а он, как правило, выше у крупных предприятий.

В качестве примера можно привести и недавние события в мировом автомобилестроении. Активно развивающаяся южнокорейская компания «Деу» выпускала автомобили, пользующиеся спросом у потребителей. И вдруг проходит информация, что эта компания резко сокращает производство и ликвидирует ряд предприятий. Очевидно не ошибки руководства или технологическая отсталость здесь сыграли главную роль, а более сильные транснациональные автомобильные корпорации, которым эта фирма стала мешать на рынках сбыта. Одним из важных преимуществ крупного производства является доступ на широкий и в том числе мировой рынок. При этом, как показывает мировая практика, крупным промышленным комплексам нередко отдается предпочтение и со стороны правительств стран, в которых этих фирмы хотят создать собственную производственную базу, в том числе и путем организации совместных предприятий.

Важной проблемой любой организации, от решения которой непосредственно зависит эффективность ее функционирования, является создание и постоянное наращивание управленческого кадрового потенциала, формированию которого должно уделяться непосредственное внимание и который должен постоянно наращиваться. Последнее вовсе не исключает необходимости роста потенциальных возможностей других специалистов и рабочих, и лишь подчеркивает тот факт, что без сильного управленческого звена все другие процессы на предприятиях эффективно осуществляться не могут. Рост темпов НТП требует постоянного внимания к работе по

наращиванию кадрового потенциала и процесс этот становится все более дорогостоящим. И здесь крупным корпорациям легче вкладывать финансовые и другие ресурсы как непосредственно в подготовку специалистов всех профилей, так и в развитие внутренних ресурсов, вкладывать их в развитие внутренней инфраструктуры, информационных технологий, создавать системы, которые по своей стоимости для малых и даже средних фирм просто недоступны.

Перейдем к анализу недостатков крупных предприятий, и определим условия и формы их проявления и меру влияния на результаты деятельности этих предприятий. К главным недостаткам относятся следующие. Во-первых, это трудности переориентации производственной деятельности, обусловленные тремя основными факторами. Во-первых, масштабами производства, которое, как правило, является слабо диверсифицированным по основной продукции, выпускаемой предприятием, что, по сути, ориентирует его на выпуск монопродукта хотя и с определенными вариациями, не меняющими существо этого продукта. Такой характер организации производства объективно ведет к необходимости разработки сугубо адекватного к продукции технологического процесса с использованием специализированного оборудования (основных производственных фондов, инструмента и прочей оснастки). Во-вторых, достаточно узкой специализацией функциональных структурных служб предприятий, обусловленной вышеуказанной ориентацией на ограниченную номенклатуру выпускаемой продукции. В третьих, большой зависимостью от внешней среды и в первую очередь от поставщиков комплектующих изделий и материалов и от потребителей выпускаемой продукции. Эти связи с внешней средой имеют практически всегда большой временной период, достаточно стабильны и их изменения в сторону ослабления или полного прекращения практически трудно осуществимы без весьма больших негативных последствий и для самого предприятия и для внешней среды.

Все это вместе взятое обуславливает необходимость при переориентации деятельности предприятия огромных финансово-материальных затрат, что практически равнозначно банкротству крупного предприятия.

Во-вторых, фактически повсеместное проявление неполного и часто неэффективного использования потенциальных возможностей персонала в функциональных звеньях крупных предприятий. Несмотря на отмеченную выше монономенклатуру выпускаемой на них продукции, все предприятия в силу частичного учета требований внешнего окружения вынуждены в небольших количествах выпускать не всегда вписывающуюся в рамки главной специализации предприятий продукцию, которая нередко не только не приносит прибыли, но и может оказаться убыточной. Исследования некоторых зарубежных специалистов позволили им назвать эту ситуацию проявлением действия «закона 20/80», означающего, что 20% выпускаемой номенклатуры продукции приносит предприятию 80% прибыли. И, наоборот, оставшиеся 80% номенклатуры приносят лишь 20% прибыли. Наши исследования на российских крупных предприятиях показали, что здесь есть достаточная доля истины, хотя говорить можно скорее о корреляционной зависимости между двумя вышеуказанными величинами. Но мы, использовали эту концепцию для исследования уровня использования потенциальных ресурсов персонала в тех сферах его деятельности на предприятиях, где жесткая ее регламентация не представляется возможной или требует больших затрат на контроль, несопоставимых с полученной от этого контроля выгодой. Речь здесь идет, как выше указывалось, в первую очередь об инженерно-технических работниках в функциональных структурах и о вспомогательных рабочих, обслуживающих определенные сферы функционирования промышленного предприятия. Эти исследования показали, что тенденции элементов «закона 20/80» явно имеют место и в деятельности вышеуказанных категорий занятых. Анонимным анкетным опросом по этой проблеме нами было охвачено 150 человек инженерно-

технических работников и 120 человек вспомогательных рабочих на трех крупных промышленных предприятиях Н.Новгорода. Респондентам предлагалось ответить на вопросы: «Сколько в среднем функций им приходится выполнять за рабочий день?» и «Каковы, по их оценке, у них потери рабочего времени?» - для инженерно-технических работников. Для вспомогательных рабочих предлагался лишь второй вопрос. При этом в каждой категории опрашиваемых обработка результатов опроса велась в рамках одинаковой специализации работников.

Результаты исследования приведены в таблице 2.1.

При этом следует отметить, что к потерям рабочего времени относились и незанятость по причинам отсутствия работы.

**Таблица 2.1.**

**Выполняемые функции и потери рабочего времени**

Показатели		Число выполняемых функций				Потери рабочего времени (в %)					
		до 10	до 6	до 4	до 2	10	20	30	40	50	60
Инженерно-технические работники, в %	50	+				+					
	20		+				+				
	20			+					+		
	10				+						+
Вспомогательные рабочие, в %	60					+					
	20						+				
	10								+		
	5									+	
	5										+

Данные таблицы 2.1. позволяют сделать вывод о том, что на крупных предприятиях элементы неполной занятости работников проявляются достаточно четко. Одной из главных причин этого, согласно проведенным исследованиям, является недостаточно четкая стыковка трудоемкости должностных функций с реальным бюджетом рабочего времени персонала, а также нередко недостаточный контроль руководителями деятельности подчиненных, что позволяет последним как бы раствориться в общей массе



работников функциональных звеньев, по сути, сознательно уходя от выполнения в полном объеме возложенных на них функций, являясь, по существу, балластом, ухудшающим результаты технико-экономической деятельности предприятия.

Исследованиями также установлено, что недостаточность контрольных функций руководителей часто есть следствие неправильного определения нормы управляемости, когда численность подчиненных объективно превышает возможности руководителя осуществлять эффективный контроль их деятельности. Здесь следует подчеркнуть, что в части повышения эффективности труда рабочих именно установление правильной нормы управляемости, учитывающей специфические особенности их труда, определяемые характером производства, является тем направлением, которое позволяет поднять результативность их труда. Но если труд рабочих может быть достаточно точно определен и измерим, то несколько иная ситуация складывается с оценкой труда инженерно-технического персонала, где материальные измерения результатов труда часто либо весьма сложны, либо непосредственно невозможны, поскольку предметом труда здесь является информация. Она же, как правило, является и результатом труда, выдаваемого либо в виде управленческих решений, либо в какой-либо другой информационной форме. И поэтому здесь должна быть использована формализованная оценка деятельности персонала, основанная на разработке регламентирующего документа, отражающего движение информационных потоков между конкретным должностным лицом и внешней средой, с которой это должностное лицо вступает в процессе своей деятельности в информационные связи. Этот документ должен являться своего рода технологией использования каждым должностным лицом своих прямых функций с привязкой этих функций к времени их исполнения и к пространству, т.е. к объекту передачи информации.

Однако полностью исключить негативные элементы проявления закона 20/80 в силу закона больших чисел, присущих крупным предприятиям

невозможно, если не относится к человеку как таковому, как к строго заданной стандартной величине с абсолютно одинаковыми параметрами. А последнее, как известно, невозможно.

Третьим недостатком крупных предприятий является их большое влияние на социально-экономическую ситуацию региона. Впрочем, этот недостаток носит негативный оттенок лишь в случае снижения эффективности технико-экономической деятельности предприятия. В случаях нормального функционирования или подъема производства это влияние явно позитивное. Однако, в настоящее время в России явно преобладают негативный элемент влияния. Он проявляется, в первую очередь, в снижении численности занятых, в ослаблении уровня социальной защищенности работающих, в уменьшении объемов финансирования социальной сферы. Здесь в качестве примера можно привести Нижегородский регион, где абсолютное большинство крупных предприятий резко уменьшило объемы производства, сократило численность занятых и освободилось от социальной сферы, передав ее в муниципальную собственность. Результатом этого стала большая напряженность на рынке труда, ухудшение функционирования социальной сферы и общая экономическая деградация региона. Предполагаемого поглощения избытка рабочей силы так называемым малым бизнесом к тому же не ориентированным, как правило, на сферу материального производства, не произошло. Отсюда ясно, какой может стать социально-экономическая обстановка в регионе, в случае дальнейшего спада производства на крупных промышленных предприятиях.

### **2.3 Маркетинговая деятельность как фактор завоевания конкурентных преимуществ**

Одной из главных задач крупных предприятий в условиях рыночной среды является проведение эффективной рекламной компании своей продукции.

Американский патриарх в области менеджмента П. Дракер еще в 1954 году заявил: «Существует только одно обоснованное определение цели бизнеса: создать клиента»[133, с.8]. И вышеупомянутый Дж. Энжен прав, что есть три пути ведущие к клиенту: постоянно создаваемые новшества, высочайшее качество продукции и высокое качество обслуживания клиента[133, с.8]. Все эти задачи должен решить маркетинг. В принципиальном аспекте можно сказать, что успех маркетинга определяется успехом в борьбе за время и деньги покупателя.

Относительно проблем маркетинга в России в их современной интерпретации, следует отметить, что эти проблемы многими специалистами представляются фактически идентичными проблемами экономически высоко развитых зарубежных стран. Но эта позиция может быть обоснованной только с точки зрения сложившейся экономической ситуации в России, никаким образом не отражающей уровень развития отечественного производства с позиции обеспечения им (производством) рыночных запросов. Поясним, что мы здесь имеем ввиду. В настоящее время российский рынок заполнен преимущественно импортной продукцией, что обусловлено наличием низких таможенных барьеров в России, и что обеспечивает этой продукции возможность выигрывать ценовую и по целому ее ряду и качественную конкуренцию. Здесь, кстати, отметим, что выигрыш качественной конкуренции тоже закономерен, поскольку за годы не только стагнации, но и развала многих ранее высокотехнологичных промышленных комплексов техника и технология производства на большинстве из них осталась на уровне начала реформаторства конца 80-х – начала 90-х годов. Мы, же, естественно, должны рассматривать задачи маркетинга применительно к интересам восстановления и развития отечественного производства. С этой точки зрения полезным является проследить эволюцию

маркетинга за рубежом, связанную, в первую очередь, с уровнем развития сферы материального производства. Это поможет более правильно оценить подходы к маркетинговым проблемам в их прямой привязке к состоянию отечественного производства.

Проведенный анализ зарубежных публикаций показал, что в развитии маркетинга достаточно четко можно выделить пять этапов. Первый этап наблюдается примерно до середины 20-х годов XX столетия. Характерной особенностью этого этапа являлось то, что сбыт здесь не являлся первичной целью предприятия. Это вовсе не означало, что предприятие работало на склад. Дело в том, спрос на продукцию в результате роста жизненного уровня населения был выше ее предложения и главной задачей предприятий в этой ситуации являлось обеспечение быстрого наращивания объемов производства продукции массового потребления. И кто в этот период правильно сориентировался на отработку эффективной технологии производства однородной стандартной продукции массового спроса, тот и обеспечил себе получение прибыли без каких-либо проблем с потребителем. Характерным позитивным примером производственной ориентации того периода является организация автомобильного производства на заводах Форда. Мировой экономический кризис конца 20-х начала 30-х годов, казалось, положил конец доминированию спроса над предложением и обострил проблемы сбыта. Однако, вследствие относительной неразвитости информационных и транспортных связей, превышения предложения над спросом в мировом аспекте не произошло. Негативные же элементы кризиса привели к осознанию необходимости заниматься перспективным маркетингом, главная задача которого должна состоять в планировании и прогнозировании поведения потребителей на национальных и международных рынках. И здесь, видимо, прав Ф. Удалов, утверждая, что именно мировой экономический кризис выдвинул функцию прогнозирования на одно из первых мест общих функций управления производством [113]. На этапе преодоления кризиса в этот период происходит укрупнение

предприятий и поглощение более слабых производственных звеньев. Возникает и проблема финансирования возрождающейся экономики на фоне вновь возникающей диспропорции между предложением и спросом в пользу последнего. Вероятнее всего эта диспропорция в развитом зарубежье была бы относительно быстро ликвидирована, если бы не Вторая мировая война, приведшая к переориентации производства ведущих стран мира на военную продукцию. Эта война и ликвидация ее последствий привели к тому, что второй этап маркетинга, мало отличавшийся от первого в части превышения спроса над предложением, продолжался примерно до середины 50-х годов. Третий этап в развитии маркетинга, продолжающийся примерно до середины 70-х годов, характерен двумя признаками. Первый из них – выравнивание соотношения между предложением и спросом, что в принципе не вызывало серьезных проблем с реализацией продукции. Второй – осознанием необходимости более глубокого изучения рыночных потребностей после достижения элементов равновесия между спросом и предложением. Более глубокие знания объемных рыночных потребностей, дифференциации групповых потребностей, мотивация этих потребностей и т.п., должны были помочь предприятиям правильно строить свою оперативную и перспективную деятельность. Четвертый этап в определенной мере можно назвать промежуточным. Здесь осознается, что уровень предпринимательского мышления и направления производственной деятельности фирм и корпораций должны быть жестко увязаны с информацией, поставляемой маркетингом, поскольку здесь уже нет проблемы как произвести продукцию, а есть проблема не просто как ее сбыть, но и как обеспечить прибыльность этого сбыта ввиду обостряющейся конкуренции. Потребители на этом этапе, который продолжался, по оценкам, до середины 80-х годов, ввиду широкой возможности рыночного выбора, вырабатывали более критическую позицию к имиджу производителя, рекламной кампании и другим приемам, призванным завоевать предпочтение потребителей. Пятый этап маркетинга, продолжающийся до настоящего

времени. Маркетинг, как оперативный так и перспективный инструмент управления производством в смысле поставки руководителям производства своевременной высококачественной информации, необходимой для принятия решений, приобретает основополагающее значение. Усложняются и его функции. Здесь ввиду полной удовлетворенности в продукции массового спроса и достаточной отработанности процесса получения информации о возможных изменениях в позициях массового покупателя на первое место выходит переориентация маркетинга на удовлетворение потребностей возрастающей численности адресных заказчиков. У предприятий здесь возрастает удельный вес адресной продукции, укрепляются непосредственные в том числе и лично-информационные связи между производителем и потребителем. Возрастает роль сервисного обслуживания особенно в отношении к индивидуальным адресным покупателям. Здесь возникает как бы личностная производственно-потребительская уния.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в нашей стране в целом и на промышленных предприятиях в частности, отнюдь не принижалась роль маркетинга, а он, в силу влияния определенных объективных и субъективных факторов, находился между вторым и третьим этапами. При этом объективным фактором являлось превышение спроса над предложением. Субъективным - недостаточное внимание централизованной системы управления к полному удовлетворению рыночного спроса даже в тех отраслях и сферах производства, где это не представляло каких либо трудностей в технико-технологическом и материально-финансовом аспектах. В первую очередь, здесь речь идет об отраслях легкой промышленности.

Но вернемся к современным задачам маркетинга в нашей стране. Исходя из нынешнего явно видимого превышения предложения над спросом, если не учитывать беспрецедентное для мировой практики падение платежеспособного спроса населения, и не учитывать интерес отечественных товаропроизводителей, то маркетинг в России находится ближе к финишу третьего этапа. А если учитывать реальные проблемы развития российской

экономики вообще и проблемы восстановления крупных промышленных комплексов и реальные, но, подчеркнем, а не платежеспособные (они у основной массы населения ничтожны) запросы населения, то маркетинг в настоящее время скорее всего переместился на второй этап, будучи до этого, с нашей точки зрения, на третьем. И перейдет ли маркетинг с этого этапа на последующие – зависит от государственной экономической политики, основное ядро которой должно заключаться в действенном, государственном макроуровневом, а по отдельным основополагающим отраслям и крупнейшим предприятиям, возможно, и во временном микроуровневом регулировании. Безусловно, отечественным производителям здесь предстоит вести серьезную борьбу в первую очередь, с зарубежными предприятиями, поставщиками продукции на российский рынок. А эта борьба будет тем более успешной, чем большим авторитетом будет пользоваться предприятие в глазах общественного мнения вообще и в глазах каждого конкретного потребителя в частности. И чем этот авторитет (имидж) выше, тем, очевидно, легче будет решаться задачи маркетинга.

Формирование имиджа определяется целым рядом факторов.

К ним относятся: культура деятельности; известность руководства предприятия (фирмы); поведение персонала внутри и вне фирмы; номенклатура предлагаемой предприятием продукции и услуг; уровень обслуживания продукции у потребителей; цены; внешний облик предприятия (производственные помещения, персонал, респектабельность и пр.); информационное (рекламное) обеспечение.

Под культурой понимается система ценностей, характерная для данной фирмы (например, высокий уровень услуг, акцент на качество, надежность, долговечность и т. д.).

По авторитету руководства в обществе часто судят об авторитете продукции и квалификации персонала.

По поведению персонала, особенно во внешнем окружении, нередко оценивают и имидж фирмы, и ее продукцию. Особенно наглядно это можно

проследить на многочисленных примерах оценки деятельности предприятий Нижнего Новгорода в условиях сегодняшней кризисной ситуации. Так, например, Горьковский автозавод считается во внешнем окружении островом стабильности благодаря хотя и небольшому, но наращиванию производства. На формирование имиджа весьма благоприятное влияние оказывает умение посмеяться над собой, над собственными недостатками. А это может позволить себе только крупное предприятие, известное во внешнем мире своей позитивной деятельностью. Этим самым предприятие приобретает в глазах внешнего мира еще больший авторитет, поскольку такое поведение свидетельствует в первую очередь о том, что у вас достаточно высокий запас прочности, если вы не боитесь смеяться над собой. Следует помнить, что имидж - величина весьма подвижная и изменчивая. Чтобы постоянно поддерживать высокий имидж, необходимо учитывать: человеческие ценности и их динамичность; человеческие чувства и возможность воздействия на них; предрассудки потребителей; замечания потребителей; изменение позиций потребителей; веру потребителей в товар; постоянно текущую информацию с рынка.

В конкурентной борьбе большую роль играет вера потребителя в товар. Причем зачастую отношение к товару, как выше уже указывалось, определяется и его качественными характеристиками, и отношением к его производителю. И здесь очень важно поэтапное развитие имиджа. Первый этап - осознание, что предприятие (фирма) существует. Это может произойти посредством того, что покупатель где-то случайно видел или слышал о продукции фирмы, и эта продукция его заинтересовала. Дальнейшее поведение покупателя будет зависеть от того, насколько известно имя фирмы в обществе. Если фирма известна, то далее следует второй этап - знакомство потенциального покупателя с фирмой. Здесь покупатель более тщательно (через рекламу или знакомых) изучает товар, еще не определив своих позиций по его приобретению, то есть он формирует о нем так называемое «чистое представление». И если это «чистое представление» у покупателя



благоприятно, то очень быстро формируется благоприятное представление о самой фирме, и наоборот, при неблагоприятном «чистом представлении» фирма потенциальным потребителем отвергается. При благоприятном представлении наступает третий этап - предпочитаемость. Покупатель выделяет фирму из конкурентов и приобретает товар. Далее следует четвертый этап - эксперимент. Здесь в процессе эксплуатации товара либо усиливаются, либо ослабляются представления покупателя об имидже фирмы, т. е. складывается так называемая «внутренняя истина».

Одной из главных задач маркетинга является обеспечение высокого уровня конкурентоспособности продукции фирмы. На конкурентоспособность продукции решающее влияние оказывает рыночная цена. Существуют различные возможные варианты формирования цен на продукцию и выделяются объективные и субъективные факторы, влияющие на величину цены. К объективным факторам относятся технические и качественные характеристики самой продукции, такие как надежность в работе, широта технологических возможностей, ремонтпригодность, безопасность эксплуатации и т. д. Кроме того на величину цены влияет объем и качество дополнительных услуг, оказываемых фирмой вместе с продажей товара или в процессе его эксплуатации. В этом случае о самом товаре можно говорить как о продукте-ядре, а об услугах - как о дополнительных выгодах покупателя, если он приобретет товар фирмы. К субъективным факторам, формирующим цену на продукт, относится в первую очередь имидж фирмы.

Сочетание объективных и субъективных факторов формирования цены дает возможность сформировать цену на изделие или услугу, как бы «завернутых в имидж фирмы». И если имидж фирмы очень высок, то покупатель может предпочесть продукцию фирмы даже в том случае, когда цена на нее выше цены аналогичной и равнозначной по всем параметрам и услугам продукции других производителей.

Таким образом, в понятие «фирменное изделие» следует включать: саму продукцию фирмы в натуральном виде; дополнительные выгоды (услуги) потребителю, такие, например, как монтаж продукции, сервисное обслуживание, подготовка персонала покупателя, различные специальные (уникальные) добавки или услуги; продукты имиджа, к которым относятся название товара фирмы, дизайн, краски, стиль и т. д.

В процессе формирования цен следует выделять два варианта. Первый вариант – абсолютная цена, в основе установления которой лежат реальные затраты на продукцию в процессе ее производства и реализации. Второй вариант – сравнительная цена, которая устанавливается с учетом одновременного и отдельного влияния следующих факторов: цен на аналогичную продукцию у конкурентов; рыночных цен; на основе имиджа продукции и фирмы.

В процессе установления цен возможны три варианта. Первый из них – установить высокую цену, базируясь на высоком качестве и отличительных особенностях продукции и имидже фирмы. Наибольший эффект это дает при ориентации на узкий сегмент рынка, когда продукция рассчитана на строго ограниченный круг адресных потребителей. Продукция, на которую устанавливается высокая цена, как правило, имеет три вида параметров. 1. Постоянные параметры, присущие всем видам продукции данного функционального назначения. 2. Отличительные параметры, присущие ограниченному виду продукции данного функционального назначения. 3. Оригинальные параметры, характерные только для той продукции, на которую устанавливается высокая цена.

Соответственно видам параметров в первом случае можно говорить об однородной (гомогенной) ценовой конкуренции, во втором - о неоднородной ценовой конкуренции, в основе которой лежат отличительные параметры, в третьем - в определенной мере о монополярной цене, вытекающей из оригинальных параметров реализуемой продукции. При широком рыночном

сегменте сбыт продукции по высокой цене сложен, а конкурентоспособность продукции соответственно слабая.

При втором варианте цена устанавливается с учетом сложившихся цен на рынке, т. е. с учетом спроса и предложения. Этот путь применим при любой рыночной сегментации, но наиболее предпочтителен при ориентации на широкие сегменты (массового потребителя). В определенной степени здесь подчеркивается как бы солидарность фронта производителей перед фронтом потребителей. Маневрирование ценами в этом случае затруднено, поскольку может последовать со стороны партнеров по производству и сбыту обвинение в нелояльности.

Третий вариант связан с установкой низких цен. Он возможен в двух случаях. Первый - когда у производителя есть лидерство в минимумах затрат на производство и реализацию продукции за счет высоких технологий в основном производстве, малых затрат по субпоставкам, транспортировке и т.д. Второй - когда сильный производитель, балансируя на грани демпинга и временно обеспечивая себе минимум прибыли, стремится ликвидировать конкурентов, чтобы в последующем периоде приблизиться к состоянию монополиста. Отметим, что не всегда имеется у производителя возможность участвовать в конкуренции цен. И когда такой возможности нет, то необходимо сделать свою продукцию отличительной от продукции конкурентов по каким-либо другим признакам. При этом можно сосредоточить внимание или на продукте-ядре, или на дополнительных услугах по продукции-ядру, или на имидже предприятия. Сосредоточиваясь, допустим, на дополнительных услугах, вы особое внимание уделяете дружелюбию с клиентами, гибкости в предоставлении услуг, межличностным отношениям с клиентами, высокому профессионализму и скорости обслуживания.

При установлении цен важно правильно оценить истинный потенциал продукции-ядра и истинный потенциал имиджа фирмы. Их недооценка и, соответственно, низкая цена уменьшает размер прибыли, переоценка и,

следовательно, более высокая цена может резко изменить объем реализации продукции и привести к затовариванию. В принципиальном плане предпочтительнее вариант недооценки, поскольку размер прибыли можно увеличить за счет ускорения оборачиваемости средств. Но лучший вариант, безусловно, когда цена соответствует истинному потенциалу.

Если предприятие произвело продукцию и эта продукция действительно пользуется спросом на рынке, то это вовсе не означает, что она будет обязательно продана, несмотря даже на то, что она имеет отменное качество. Рынок продукцию должен «знать в лицо», а для этого ей необходима соответствующая реклама. Задача рекламы не только представить само изделие и показать его сильные стороны, но и рекламировать само предприятие, производящее это изделие. Недооценка предприятия в значимости рекламы может привести к тому, что производимая им продукция может быть не востребована рынком, а приобретена у других фирм только потому, что они более известны. Даже если производимая им продукция обладает лучшими потребительскими качествами, чем продукция конкурентов. При рекламировании своей продукции необходимо учитывать целый ряд факторов, определяющих эффективность этого процесса и с точки зрения влияния на покупателя, и с точки зрения выгоды для самого предприятия в отношении производственных затрат. Реклама должна иметь преемственный характер, если изделие представляет собой новое поколение ранее выпускаемого изделия, которому оно приходит на смену. Преемственность обеспечивает частичное покрытие затрат на рекламу нового изделия за счет рекламных затрат на изделие предыдущего поколения. При этом, если изделие предыдущего поколения пользовалось у покупателей большим авторитетом, то при рекламировании нового изделия важно подчеркнуть и авторитет старого изделия, и те новые признаки, которые присущи рекламируемому изделию. При таком стечении обстоятельств новое изделие может очень быстро завоевать рынок. Реклама должна носить долгосрочный характер. Это

особенно важно, когда продукция впервые появляется на рынке с явной перспективой на длительный жизненный цикл. Потребителю необходимо напомнить, что такая продукция уже присутствует на рынке, и с ней необходимо познакомиться. Важным моментом, определяющим успех рекламного процесса, является изобретательность и даже умышленная недосказанность о своей продукции, как бы определенная заинтригованность покупателя, свидетельствующая о доверии к его уму, о представлении ему самому права домыслить, что же может быть особенного в этом изделии. А чтобы сопоставить свои ожидания с реальностью, потребитель должен познакомиться либо с рекламными проспектами, либо с самим изделием. Это важно и для продукции массового спроса на начальном этапе ее появления на рынке, и для адресной продукции индивидуального назначения. Эффективность рекламы определяется также личным участием руководства фирмы в этом процессе и соответственно авторитетом этого руководства у покупателей. Особую значимость личное участие приобретает при работе с покупателями узкого сегмента рынка. Здесь, например, личные письма и телефонные звонки клиентам могут сыграть решающую роль в реализации изделий. В рекламировании изделий можно использовать гротескные и в определенной степени фантастические элементы, подчеркивающие отличительные особенности продукции, при условии, безусловно, что вы будете правильно поняты покупателями. Бесспорно, реклама должна подчеркивать самые сильные стороны продукции, ее специфические особенности и главные отличительные признаки от продукции конкурентов.

Успех рекламы зависит также от времени ее передачи, которое должно выбираться с учетом того, чтобы обеспечить концентрацию внимания потенциальных потребителей, их предрасположение к восприятию рекламной информации. Реклама должна придерживаться одной линии по форме сообщения, по стилю, лозунгу, эмблеме и т. п. Она должна всегда сжато подчеркивать какое-либо важное преимущество продукции. В тоже время реклама не должна быть навязчивой, вызывая у человека не столько

неприятие самой продукции, сколько неприятие стремления производителя заставить совершить покупку. Навязчивость рекламы может привести не только к нежеланию приобрести продукцию, но и породить неприязнь к самому предприятию, к падению его имиджа.

Перед началом рекламной кампании следует определить, какой имидж товара (будет иметь наибольший успех у потребителя, выяснив у потенциальных потребителей, каким он им представляется, и каким представляется имидж самого предприятия, производящего этот товар). Тогда появляется возможность избежать принципиальных ошибок. Известно, что практически все крупные фирмы, прежде чем выходить на массовый рынок, начинают с выяснения желаемого имиджа товара и предприятия. Одновременно в этих случаях выясняется мотивация потребительских предпочтений. Полученная информация предопределяет содержание рекламных сообщений (текстов).

В ходе проведения рекламной кампании оценивается эффективность проводимых мер. Например, можно получить ответы на следующие вопросы: Какие идеи (представления) передает реклама и как: прямо или косвенно? Насколько вероятно, что эти идеи привлекут внимание покупателей? Вызывает ли реклама доверие? Какова реакция на рекламу в целом и на отдельные ее элементы?

Несколько лет назад, одна известная российская финансовая компания почувствовала, что реклама стала давать сбои, приток денег от населения стал уменьшаться, и она решила выяснить, почему это происходит. После проведения серии групповых обсуждений обнаружилось, что реклама сделала эту компанию известной, сформировала доброжелательное к ней отношение, но ничего не говорит людям о том, как используются их деньги, чем конкретно эта компания занимается, поэтому доверие к ней стало снижаться. Финансовая компания изменила рекламу, сделала новые телевизионные ролики, что позволило снивелировать отрицательные тенденции.

Другой пример связан с приватизацией. При проведении приватизации в России готовились необходимые разъяснительные и рекламные материалы, которые оценивались на групповых дискуссиях в разных городах России среди разных социальных групп. Один из вариантов рекламы был выполнен в стиле плакатов первых лет советской власти. Авторы не учли изменившийся менталитет населения. Поэтому данный креатив, вызвал негативную реакцию населения, и от него в последствии пришлось отказаться.

Создав продукт, определив целевые группы потребителей и приступив к развертыванию рекламной кампании, следует продумать, какие средства массовой информации предстоит использовать. При выборе средств массовой информации предстоит ответить, по крайней мере, на два вопроса. Использовать одно средство массовой информации или несколько? Какое сочетание телевизионной, радио-, газетной и почтовой рекламы дает оптимальный результат?

Выбирая средства массовой информации, нужно исходить из того, что реакция человека на рекламу - это процесс, который проходит четыре стадии: осознание, согласие, понимание (мне нужно то, что предлагается), - действие.

Изменения, происходящие в сознании потенциальных потребителей на каждой из стадий, желательно проконтролировать с помощью опросов.

Первое, что обычно делается через средства массовой информации - это представление предприятия и нового товара потенциальным покупателям.

Известно, что у каждой газеты, телевизионного канала, радиостанции есть своя, отличная от других, аудитория (свои читатели, слушатели, зрители). Поэтому, если товар предназначен для пожилых людей, то информацию о нем лучше давать в одни газеты, а если этот товар для подростков, - то в другие. Данные об аудитории средства массовой информации дают опросы.

Структура (профиль) читателей описывается с помощью таких показателей, как пол, возраст, образование, род занятий и уровень благосостояния.

Кроме рекламы в ее общепринятом понимании, на сбыт продукции большое влияние оказывает ряд других факторов. Здесь следует отметить в первую очередь обслуживание самого процесса купли-продажи. На покупателя всегда благоприятное воздействие оказывает хорошая ориентация продавца в изделиях, сама техника продажи, стремление продавца установить с покупателями хорошие контакты. При этом сам продавец должен быть заинтересован не только в том, чтобы конкретный покупатель приобрел товар, но чтобы он способствовал формированию благоприятного мнения о товаре и его продавцах в кругу своих друзей и знакомых. С учетом этого продавцы должны отвечать определенным требованиям: ориентироваться на клиента; быть общительными (коммуникабельными); проявлять трудолюбие и аккуратность; быть обязательными и надежными; стремиться к высоким заработкам; уметь показать технические преимущества продукции; поддерживать имидж предприятия – производителя; объективно информировать покупателей о круге клиентов фирмы; в максимально короткий срок обеспечивать поступление продукции, которой на момент запроса не оказалось в продаже.

Высокое качество процесса купли-продажи увеличивает сбыт, расширяет клиентуру и предприятия-производителя и торгового предприятия и способствует росту их прибыли.



## **2.4. Анализ организационно-информационной системы управления на промышленных предприятиях**

Целью проведения такого анализа является нахождение «узких мест» в системе управления и разработка рекомендаций по их преодолению. Исследование проводилось на ряде крупных промышленных предприятий Нижнего Новгорода. В его процессе использовались: анкетирование и поведенческий метод, разработанный Ф. Удаловым [ 112 ]. Фрагментарно применялось интервьюирование и метод моментных наблюдений.

Анкетирование позволяет выявить основные тенденции процессов, происходящих в системе управления предприятием. Его анонимность позволяет получить от респондентов достаточно достоверную информацию, а закон больших чисел дает возможность исключать крайние точки зрения респондентов. Он позволяет также сформулировать ключевые вопросы, интересующие исследователя. Предлагаемый диапазон ответов, с одной стороны, облегчает задачу респондента, так как не требует значительных затрат времени на ответ, оставляя ему, в то же время, возможность сформулировать собственную точку зрения на поставленную задачу, если предлагаемые варианты он считает неприемлемыми. Охват анкетированием всех иерархических уровней управленческой пирамиды позволяет получить информацию об объекте исследования с различных позиций, что в определенной мере раскрывает внутреннюю сущность процессов управления.

Широта персонального охвата руководителей как в иерархическом аспекте, так и в пределах каждого конкретного уровня управления позволяет наиболее правильно сформулировать проблемы макро- и микроуровня, что, одновременно, не исключает возможности выявления проблем, характерных только для конкретного иерархического звена в управленческой пирамиде предприятия. Важно здесь отметить, что в ходе анкетного опроса обнаруживаются единичные нестандартные ответы, которые могут служить

оригинальным решением имеющихся проблем и которые не следует игнорировать, опираясь только на закон больших чисел. Метод анкетного опроса имеет и свои недостатки, к которым относятся: возможный субъективизм респондентов умышленного и неумышленного характера; и умышленный или неумышленный субъективизм исследователя при разработке вопросов и вариантов ответов на эти вопросы.

Первый недостаток в основном нивелируется широким диапазоном респондентов, второй – оставлением права респондентам сформулировать свой вариант ответа или вовсе не отвечать на поставленный вопрос.

В процессе исследований репрезентативность анкетной информации проверялась с использованием поведенческого метода исследования и других вышеуказанных методов. Такое исследование в достаточной мере характеризует действующую на предприятии систему управления и протекающие в ней процессы на различных иерархических уровнях. Исследуемые характеристики системы управления отражают ее многогранность и направлены на поиск и реализацию резервов организационной структуры, на более полное использование и повышение ее потенциала, что в конечном итоге должно привести к росту эффективности результатов деятельности промышленного предприятия.

Реформирование российской экономики, начавшееся в 90-х годах, привело к радикальному изменению условий хозяйствования, и не все отечественные предприятия готовы работать по-новому. Изменения, происходящие во внешней среде, закономерно вызывают появление новых принципов управления. Так как любое предприятие представляет собой сложную экономическую и социальную систему, то оно должно быть спроектировано таким образом, чтобы быстро и эффективно могло адаптироваться к непредсказуемым изменениям внешней среды и устоять под воздействием внутренних факторов. Чем больше проявляется такое воздействие, тем больше внимания высшее руководство должно уделять изучению процессов, происходящих в окружении организации и внутри нее,

разработке адекватных реакций на возможные воздействия и способам долгосрочного развития.

Система управления отражает индивидуальность и специфику конкретного предприятия, которую можно представить большим числом структурных и функциональных инвариантов, отражающих различные стороны деятельности данной системы. Среди прочих качеств системы управления особо выделяется ее способность к самоорганизации. Одной из основных функций самоорганизации, как выше отмечалось, является сохранение в процессе преобразований, или реструктуризации, ее качественной определенности, которая, в свою очередь, может быть выражена устойчивостью системы. А устойчивость системы связана с ее стремлением к состоянию равновесия, которое предполагает такое функционирование элементов системы управления, при котором обеспечивается наивысшая эффективность при продвижении предприятия к намеченным целям.

Поскольку функционирование любой экономической системы представляется в виде совокупности составляющих ее элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, то чем из большего числа элементов состоит такая система, тем сложнее взаимосвязи между ними, интенсивнее информационные потоки, больше вероятность отклонения состояния элементов от целевой функции и важнее достижение состояния динамического равновесия. В достижении конечной цели предприятия участвуют все иерархические уровни управления. Следовательно, все они становятся ответственными за конечные результаты совместной деятельности, образуя центр ответственности. Вводимое понятие для практики российских предприятий достаточно новое. На сегодняшний день оно не имеет должной теоретической и методологической проработки.

Исследования показали, что состояние динамического равновесия системы управления может быть нарушено в результате обострения противоречий во всех сферах жизнедеятельности предприятия. Поэтому

необходим непрерывный контроль за информацией, поступающей к руководителям, для выявления допустимых величин отклонений в элементах системы, при которых предприятие может нормально функционировать за счет внутренней саморегуляции. Диапазон колебаний ресурсов, при которых управляемая система не выходит из состояния равновесия за счет саморегуляции, может быть значительно расширен при росте качества системы управления. Следовательно, качество системы управления на предприятии может быть оценено через способность системы управления к саморегуляции и через надежность такой системы. Под саморегуляцией понимается способность центра ответственности в лице его руководителя вести обработку информации об отклонениях и принимать управленческое решение самостоятельно, без передачи ее на более высокий иерархический уровень. Когда на вышестоящий уровень управления не поступает информации об отклонениях, можно судить о максимальной саморегуляции системы.

Но количество передаваемых по уровням управления сигналов не может представить истинную картину управления на объекте, так как лицо, принимающее такую информацию, не всегда может учесть всю сложность и трудоемкость управления нижестоящим центром ответственности. Поэтому характеристику качества системы управления предприятием можно дополнить показателем надежности ее функционирования.

Очевидно, что надежность любой системы (предприятия) характеризуется надежностью составляющих ее элементов (центров ответственности), или, иными словами, безотказность действий всех элементов целого порождает безотказную работу самого целого. Согласно теореме умножения вероятностей, безотказность действия любой системы равна произведению вероятностей безотказного действия всех составляющих ее элементов, т.е.:

$$P(t) = P_1(t) \times \dots \times P_n(t), (1)$$

где  $P(t)$  - вероятность безотказного функционирования системы;  $P_1(t), \dots, P_n(t)$  - вероятность безотказного функционирования составляющих систему элементов.

Мы считаем, что эта формализованная зависимость применима к определению надежности функционирования организационной и информационной структуры управления предприятием. Отсюда следует, что чем больше предприятие имеет таких центров ответственности, участвующих в достижении единой цели, тем четче должны работать эти центры для сохранения надежности функционирования предприятия и ее повышения. Кроме того, для обеспечения жизнедеятельности предприятия показатели качества системы управления должны проходить постоянный мониторинг. Причем исследоваться и анализироваться система должна через совокупность составляющих ее элементов – центров ответственности на предприятии. Этим самым можно достичь динамического равновесия экономической системы в целом.

Но мониторинг сам по себе может лишь констатировать факты. Нам же необходимо знать причины их порождения. И здесь важнейшее значение приобретает диагностика управленческих процессов протекающих на предприятии.

Ниже представлен тот блок проблем, подвергшийся исследованиям в рамках поставленных целей.

В условиях ликвидации централизованной системы управления на макроуровнях, существенный интерес представляет оценка степени централизации-децентрализации действующих на предприятиях систем управления. Данные этого исследования представлены в таблице 2.2. Из ее данных видно, что в целом большинство руководителей считают систему управления на предприятиях централизованной, и это оценивается положительным явлением, хотя здесь

*Таблица 2.2*

**Оценка степени централизации-децентрализации  
системы управления на предприятиях  
(в % к числу опрошенных)**

Уровни управления	Управление на предприятии централизовано и это позитивное явление	Управление на предприятии централизовано и это негативное явление	Управление имеет нормальное соотношение уровней централизации-децентрализации	Управление демократично и это позитивное явление
Высшее звено	53,4	37,5	5,2	3,9
Функциональные руководители	66,3	21,4	10,4	1,9
Руководители цехов	30,4	49,6	2,4	17,6
Усредненная оценка	50,0	36,2	6,0	7,8

руководители цехов явно не склонны оценивать положительно централизацию функций в руках высшего руководства предприятий, что не следует признавать необоснованными претензиями с их стороны, поскольку большая свобода маневра производственными ресурсами непосредственно в процессе изготовления продукции и тесные связи по горизонтали со своими коллегами способствовали бы более рациональному использованию этих ресурсов. В целом же преобладающая позитивная оценка необходимости централизации безусловно связана и с крайне негативными последствиями для промышленных предприятий, связанных с ликвидацией отраслевого централизованного управления. И в этом аспекте крайне малая позитивная оценка демократичности управления на предприятиях вполне закономерна. Персональная же оценка некоторых руководителей высшего уровня в ранге заместителей директоров или главных инженеров централизации управления в руках руководителей предприятий как негативного явления, с нашей точки зрения, есть результат недостаточных прав, которые этим специалистам дали руководители предприятий в части решения проблем их функциональной принадлежности. И здесь руководители предприятий, видимо, должны скорректировать свои позиции, если, естественно, это не претензии амбициозного характера. В условиях неопределенности внешней среды,

характерной для нынешней экономической ситуации в России, когда необходимо принимать быстрые решения, руководство предприятий часто вынуждено прибегать к жесткой централизации управления и это следует считать нормальным явлением.

Информационная сущность процессов управления производством ставит в качестве одной из важных проблем обеспечение неискажаемости циркулирующей в управленческих звеньях информации. Поскольку, как нами выше отмечалось, в каждой управленческой структуре, через которую эта информация проходит, неизбежно вносятся в нее те или иные искажения, то чем через большее число этих структур она проходит, тем она менее соответствует реальному положению состоянию объекта управления. Между тем известно, что вместе с ростом техники и технологии производства растет и сложность организационных структур управления. Объективность этого процесса, тем не менее, не всегда соответствует необходимым усложнениям ОСУ, и в этом аспекте важно знать как оценивают сложность ОСУ непосредственно руководители производства. Результаты исследования внутренней оценки ОСУ представлены в таблице 2.3.

**Таблица 2.3.**

**Оценка сложности и мобильности организационной структуры управления предприятиями<sup>1</sup>  
(в % к числу опрошенных)**

Уровни управления	ОСУ достаточно мобильна	ОСУ необоснованно сложна	ОСУ слабо реагирует на необходимость изменений	Ответ не получен
Высшее звено	40,4	36,9	19,8	4,1
Функциональные руководители	30,5	16,3	49,9	8,8
Руководители цехов	24,1	51,4	60,1	3,8
Усредненная оценка	38,4	31,2	53,7	4,8

<sup>1</sup> Сумма более 100 % по строкам связана с одновременным ответом респондентов на ряд предложенных вариантов

Они показывают, что лишь около 40 % руководителей считают организационную структуру управления достаточно мобильной и соответствующей сложности управления предприятием.

В иерархическом разрезе наиболее оптимистичную оценку дали руководители высшего звена, пессимистическую – руководители цехов. Такая оценка руководителей цехов достаточно тесно коррелирует с их оценкой как негативного явления излишней централизацией управлений на предприятиях (см. таблицу 2.2.). Кроме того на эту оценку повлияло и то, что здесь руководители цехов ощущают недостаток представленных им прав в решении не только перспективных, но и оперативных вопросов, что, безусловно, должно заслуживать соответствующего внимания и соответствующей корректировки своей внутрипроизводственной деятельности со стороны высших управленческих уровней. Заслуживает внимания и 50 % оценка ОСУ как необоснованно сложной и 76 % оценка ее как слабо мобильной. И здесь руководители цехов также наиболее критичны, что, видимо, обосновано необходимостью роста динамичности управления реальными производственными процессами в цехах. Особого внимания заслуживает необходимость внесения изменений в ОСУ (более 61 % опрошенных). И в этом плане оценка руководителей цехов должна вызвать особую тревогу руководителей высшего звена.

Что касается оценки ОСУ высшим звеном, то она, на наш взгляд, субъективно завышена, видимо, по той причине, что это звено само и ответственно за формирование ОСУ и за ее динамичность. Это, впрочем, вовсе не означает, что субъективизм здесь мы отождествляем с умышленностью. Скорее дело в том, что длительное нахождение руководителей на высших уровнях управления способствует росту неосознанной субъективной оценки происходящих явлений. Кроме того, здесь также проявляются элементы боязни изменений, названные зарубежными исследователями процессов управления «организационной ленью».



Для определения возможных резервов совершенствования организационных структур управления (ОСУ) как в части степени централизации и децентрализации, так и в части сложности и мобильности мы предлагаем использовать следующую формализованную зависимость:

$$B = \sum_{i=1}^n d_i \leq 1 \quad (2), \quad \text{где}$$

$B$  – интегральная оценка ОСУ;

$d_i$  – значимость  $i$ -го фактора, взятая со знаком плюс, если он позитивен и знаком минус, если он негативен

$n$  – число факторов.

Удельный вес каждого фактора наиболее правильно брать по средней оценки представленной в табл. 2.2 и 2.3.

Подставляя в уравнение (2) усредненные значения факторов из табл. 2.2 и 2.3 соответственно получим:

$$D_{\text{цен.дец}} = 0,50 - 0,36 + 0,06 + 0,08 = 0,28$$

$$D_{\text{сл.моб.}} = 0,32 - 0,35 - 0,43 - 0,06 = -0,52$$

Как видно в целом управленческий персонал воспринимает уровень централизации как позитивное явление, а что касается сложности и мобильности ОСУ, то здесь ситуация явно неудовлетворительная.

Полученные значения отражают интегральные оценки, которые недостаточно тесно коррелируют с оценкой каждого иерархического уровня управления. Однако, они, тем не менее являются важным источником информации для руководителей высших звеньев управления поскольку только они имеют право на изменения в системе управления предприятием.

Уровень централизации и организационная сложность системы управления непосредственно должны определять и уровень подчиненности руководителей, от которой во многом зависит эффективность реального функционирования организационной структуры управления. В принципиальном плане ОСУ должна давать на вопросы подчиненности четкие и однозначные ответы. Рассматривая вопросы подчиненности,

напомним, что мы не рассматриваем в качестве ненормального явления двойное или даже большее подчинение какого-либо должностного лица на промышленном предприятии, если здесь имеет место с одной стороны линейное подчинение (оно должно быть только одному вышестоящему руководителю), а с другой – функциональное. Негативную ситуацию мы оцениваем здесь лишь в том случае, если наблюдается явная путаница или перекрещивание в указаниях, поступающих к какому-либо должностному лицу от ряда его непосредственных, а порой и опосредствованных вышестоящих руководителей.

Данные исследований, проведенных по этой проблеме представлены в таблице 2.4. Из них следует, что высокий уровень единоначалия в высших управленческих звеньях, что безусловно, является положительным явлением, соседствует с явно негативно низким уровнем подчиненности руководителей функциональных и особенно производственных звеньев. И если на функциональных уровнях эта многоподчиненность есть следствие желания вышестоящих руководителей обеспечить приоритетность обслуживания функциональными службами подчиненных этим руководителям звеньев, то на производственном (цеховом) уровне многоподчиненность руководителей цехов почти всегда, по нашим данным, является результатом необоснованного вмешательства в деятельность последних в один и тот же процесс с целью повлиять на него с различных позиций, свойственных каждому вмешивающемуся вышестоящему руководителю. Практика наших исследований показала, что здесь порой даются явно противоречивые указания, ставящие тем самым руководителей цехов в двусмысленное состояние. Впрочем, в данных ситуациях, руководители цехов нередко поступают весьма своеобразно: не реагируют ни на одно из противоречивых указаний, а выполняют то, что, по согласованию с коллегами по горизонтали, тем наиболее в данный момент требуется.

*Таблица 2.4.*

**Показатели подчиненности руководителей  
(в % к числу опрошенных)**

Уровни управления	Единоличная	Подчиненность двум лицам	Более, чем двум лицам	Нет ответа
Высшее звено	68,9	22,0	8,1	1,0
Функциональные руководители	28,4	11,5	59,9	0,2
Руководители цехов	19,3	29,7	48,9	2,1
Усредненная оценка	38,9	21,1	39,0	1,1

На основании данных, представленных в таблице 2.2, 2.3., 2.4., можно сделать вывод, что здесь процессы управления должны быть более четко регламентированы, а организационная структура и система управления должны быть более динамичными и более соответствующими современным требованиям к росту интенсификации и росту потенциальных возможностей управления.

Одним из критериев оценки соответствия реального использования потенциальных возможностей управления, самим потенциальным возможностям при сложившейся формальной организационной структуре управления является фактический уровень исполняемых руководителями функций, функциям положенным им по формальному статусу. В определенной мере этот показатель свидетельствует об уровне разделения управленческого труда, оценку которого можно дать на основании данных, представленных в таблице 2.5. Эта проблема исследовалась в двух разрезах: с точки зрения оценки респондентами собственного соответствия фактически исполняемых ими функций, функциям, вытекающим из их должностного статуса; и с точки зрения оценки респондентами вышеуказанного соответствия в высшем звене управления.

**Таблица 2.5.**

**Оценка уровня разделения труда в управлении предприятием  
(в % к числу опрошенных.)**

Уровни управления	Оценка в иерархическом аспекте			Оценка высшего руководства		
	Уровень разделения достаточен	Уровень разделения недостаточен	Нет ответа	Уровень разделения достаточен	Уровень разделения недостаточен	Нет ответа
Высшее звено	67,6	21,4	11,0	–	–	–
Функциональные руководители	62,3	27,2	10,5	50,1	35,0	14,9
Руководители цехов	78,0	10,9	11,1	54,1	29,4	16,5
Усредненная оценка	69,3	19,8	10,9	52,1	32,2	15,7

Последнее важно для сопоставления собственной оценки высшим звеном своих действий с оценкой этих действий руководителями других иерархических уровней организационной структуры управления. Важность такого сопоставления для высшего звена вытекает в первую очередь из того, что если эти оценки близки, то это говорит об одинаковом понимании сущности протекающих на предприятии процессов управления как в положительном, так и в отрицательном смысле. А этот фактор будет играть одну из определяющих ролей при реорганизациях, осуществляемых на предприятиях.

Исследование уровня разделения управленческого труда проводилось в трех разрезах: формальный, оцениваемый по результатам анализа должностных обязанностей (должностных инструкций); оцениваемый в результате опроса (его результаты представлены в таблице 2.5.); фактический, полученный путем выборочных непосредственных исследований деятельности некоторых руководителей.

Оно показало, что самое высокое значение имеет формальный уровень разделения управленческого труда, а самое низкое – полученный в результате непосредственных исследований.

При этом для формальной оценки предлагается использовать следующую формализованную зависимость:

$$M_{\text{фор.}} = \frac{C_1}{C_1 + C_2} \quad (2), \quad \text{где}$$

$M_{\text{фор.}}$  – формальный уровень разделения управленческого труда;

$C_1$  – обязанности, записанные только в должностной инструкции конкретного руководителя;

$C_2$  – обязанности, записанные и в должностной инструкции конкретного руководителя, и в должностных инструкциях других должностных лиц.

Уровень разделения управленческого труда, оцениваемый самими руководителями, как выше указывалось, представлен в таблице 2.5.

Оценку фактического уровня разделения управленческого труда мы предлагаем давать и с временных, и с информационных позиций, используя для этих целей соответствующие формализованные зависимости.

Для временной оценки:

$$M_{\text{фак.вр.}} = \frac{K_1}{K_1 + K_2}, \quad (3), \quad \text{где}$$

$M_{\text{фак.вр.}}$  – уровень временной оценки разделения управленческого труда;

$K_1$  – затраты времени на исполнение функций, входящих в прямые должностные обязанности;

$K_2$  – затраты времени на исполнение функций, не входящих в прямые должностные обязанности.

Для информационной оценки:

$$M_{\text{фак.инф.}} = \frac{D_1}{D_1 + D_2}, \quad (4), \quad \text{где}$$

$M_{\text{фак.инф.}}$  – уровень информационной оценки разделения управленческого труда;

$D_1$  – число информационных связей, обусловленных исполнением функций, входящих в прямые должностные обязанности;

$D_2$  – число информационных связей, обусловленных исполнением функций, не входящих в прямые должностные обязанности.

Укажем, что под информационной связью нами понимается любое действие должностного лица, в процессе которого он получает или передает информацию.

Каждая из выше приведенных оценок дает необходимую информацию о резервах повышения качества управленческой деятельности: формальный уровень свидетельствует о качестве нормативной документации (в данном случае – о качестве разработки должностных инструкций); оцениваемый в результате опроса говорит о критичности оценок своей деятельности непосредственно руководителями; полученный в процессе прямых исследований, показывает наиболее достоверный уровень разделения управленческого труда и, следовательно, характеризует реальные резервы повышения эффективности процессов управления.

Временной и информационной аспекты оценки реального уровня разделения труда в управлении, важны потому что она непосредственно свидетельствует о той временной и информационной нагрузке, которую руководитель может не нести, исходя только из соблюдения формального, то есть положенного по должностным обязанностям разделения труда.

Исследованиями установлено, что на формальном уровне разделения труда в управлении его средняя величина колеблется от 0,88 на высших уровнях управления до 0,72 на уровне начальников цехов.

Фактический уровень разделения труда по временной оценке:

- на высшем уровне – от 0,90 до 0,82;
- на функциональном уровне – от 0,96 до 0,87;
- на уровне начальников цехов – от 0,85 до 0,50.

По информационной оценке:

- на высшем уровне – от 0,94 до 0,82;
- на функциональном уровне – от 0,90 до 0,80;
- на уровне начальников цехов – от 0,83 до 0,51.

Учитывая, что и формальный уровень разделения труда имеет существенные резервы, можно сделать вывод о том, что повышение четкости функционирования всех управленческих звеньев на промышленных предприятиях является одним из важных резервов роста эффективности управления производством. Подчеркивая необходимость использования этих резервов, мы исходим из того, что, согласно нашим исследованиям, чем выше уровень разделения труда в объекте управления, тем выше результаты деятельности этого объекта. Так, например, анализ темпов роста производительности труда в цехах основного производства, проведенный на одном из предприятий машиностроения, показал, что в цехе, где этот уровень по временной оценке равен 0,84, годовой рост производительности труда на 51% выше, по сравнению с цехом, где уровень разделения труда равен 0,52, а уравнение регрессии, рассчитанное по данным табл. 2.6, имеет вид:

$$y = 0,95 + 9,6 \cdot (x - 0,48)^2, \quad (5), \quad \text{где}$$

$y$  – темпы роста производительности труда;

$x$  – уровень разделения управленческого труда по затратам времени.

**Таблица 2.6**

**Показатели уровня разделения труда и темпов роста  
производительности труда**

<b>Цехи основного производства</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
Уровень разделения управленческого труда	0,80	0,85	0,71	0,64	0,76	0,71	0,70	0,53	0,71	0,61	0,76	0,63	0,65	0,62	0,72
Опытные темпы роста производительности труда ( $y$ )	1,95	2,25	1,4	1,1	1,7	1,45	1,4	1,1	1,35	1,25	1,85	1,1	1,25	1,15	1,44
Расчетные темпы роста производительности труда ( $\hat{y}$ )	2,05	2,35	1,60	1,3	1,75	1,60	1,56	1,1	1,55	1,25	1,8	1,3	1,35	1,25	1,6

Исследования направленности несвойственных руководителям, но исполняемых ими функций показали, что эти функции связаны с решением оперативных и почти всегда простых вопросов. Загруженность руководителей вопросами, которые могут успешно решаться на более низких уровнях, приводит к весьма распространенному в настоящее время на предприятиях явлению, а именно к все большему отстранению их от решения проблем стратегической направленности. Так, при интервьюировании высшего руководства исследуемых предприятий было выяснено, что зачастую стратегические вопросы руководители решают только за пределами формально установленного рабочего дня. Данные анкетирования показали, что решению перспективных вопросов уделяют большую часть времени только 22,6% опрошенных, причем в это число входят 32,5% заместителей директоров, 20,6% начальников цехов и 30,4% начальников отделов. Среди причин, обуславливающих высокую загруженность руководителей оперативными вопросами, называются: оперативный характер производственной работы, отсутствие времени на разработку перспективных вопросов, отсутствие надежной стратегической информации.

Отмечая важность решения проблем перспективной направленности, мы считаем, что в ОСУ необходимо четкое организационное разделение структур с функциями стратегического планирования и развития предприятия и функциями оперативного управления производством. Отметим, что тяжелое экономическое положение предприятий в настоящее время, не только не является основанием для отсутствия такого организационного разделения, а скорее должно являться стимулирующим этот процесс фактором.

Согласно данным таблицы 2.5., можно утверждать что самооценка в иерархическом разрезе уровня разделения труда во всех трех звеньях управления не имеет существенных различий, хотя на цеховом уровне эта оценка имеет самый высокий показатель. Следует отметить, что существенно различаются оценки уровня разделения труда в высшем звене, данные самим



высшим звеном, с оценками этого уровня, данными нижестоящими звеньями управления. Видимо, нижестоящие управленческие звенья считают, что высшие руководители должны предоставлять им большую самостоятельность в принятии решений и меньше вмешиваться в их оперативную деятельность. Такой вывод можно также сделать и из материалов, представленных в таблицах 2.2, 2.3, 2.4.

На фоне интегральных результатов, представленных в таблице 2.5, важна и индивидуальная оценка руководителей в части исполнения несвойственных функций. Данные опроса показали что, примерно половина руководителей выполняет до 10% несвойственных им функций, 25% руководителей - до 20%, 15% - до 30%, 10% – от 30 до 50 процентов. Настораживает и тот факт, что около 30% опрошенных считает свое вмешательство правомерным и объясняет выполнение несвойственных им функций тем, что, по их мнению, подчиненные не в состоянии выполнить порученное им дело качественно и в короткие сроки. Среди опрошенных, называющих другие причины, часто встречается мнение, что их вмешательство в дела подчиненных вызвано желанием проверить качество их работы. Здесь налицо неправильное понимание руководителями функции контроля, поскольку четко организованный контроль не предполагает выполнения за подчиненных их работы. Можно предположить, что такая ситуация может быть вызвана двумя причинами: либо недостаточной активностью подчиненных, обусловленной их низким квалификационным уровнем или слабой мотивацией, либо инициирована самим руководителем на основе его субъективного мнения и желания постоянно контролировать и вмешиваться в процесс выполнения задания подчиненными. Показательно, что одной из причин, по которой руководители выполняют несвойственные им функции, являются указания вышестоящего руководства. Кроме того, при интервьюировании выяснилось, что эти распоряжения высшего руководства не всегда возможно выполнить, что приводит к определенной растерянности

руководителей среднего звена в своих действиях и что в конечном итоге негативно влияет на результаты их деятельности.

Резюмируя, следует отметить, что эта проблема считается весьма актуальной и в зарубежной практике управления. Так, Р.Стейер, исполнительный директор компании «Джонсанвилль Фудз», и Д.Беласко, профессор по научному управлению, университет Сан-Диего, пишут: «Мы были великими мастерами решать проблемы. Какая бы проблема ни вставала перед нами - производственная, кадровая или проблема качества - мы ее тут же решали... Мы обнаружили, что решение чужих проблем имеет три негативных последствия. Мы тратили слишком много времени выполняя работу других; мы не давали возможность другим людям учиться и расти, все чаще отдаляясь от действий и информации; мы принимали неадекватные решения».[102, с. 1,7]

Одной из важнейших характеристик эффективности функционирования любой организации являются процессы коммуникации, главная задача которых - быть связующими звеньями в управленческом процессе. Под коммуникациями понимается взаимодействие между людьми, включающее в себя процесс обмена информацией. По определению Б.З.Мильнера, организационные коммуникации - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами [66]. Коммуникации служат необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, а также позволяют получать необходимую информацию. Информация, получаемая в процессе организационных коммуникаций, должна быть: своевременной, достоверной, полной и хорошо обработанной (реферированной). Качественные характеристики информации во многом обеспечиваются надежностью и эффективностью функционирования информационной структуры управления (ИСУ), существующей на предприятии. Главная задача ИСУ, по мнению

А.З.Горнева, Ф.Е.Удалова, состоит в том, чтобы, базируясь на организационной структуре управления, четко и однозначно определить информационные взаимосвязи (каналы) между различными уровнями и звеньями организационной структуры [27, 112]. Специалистами высказываются следующие требования к информационной структуре управления: ИСУ должна иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею как все управленческие уровни, так и всех руководителей на этих уровнях; она должна быть оперативной, чувствительной и четкой, способной к быстрой перестройке; предоставленные ею данные должны быть предельно краткими и одновременно понятными для персонала того управленческого уровня, которому они предназначены; объем и содержание поступающей информации должны быть достаточными для принятия решений; поставляемая информация должна быть однозначно ориентированной на определенные управленческие уровни; достоверность поставляемой ИСУ информации должна гарантироваться в пределах строго установленных временных интервалов; периодичность поставки информации должна быть одинакова для всех управленческих уровней, если эта информация взаимосвязана; ИСУ должна обладать свойством перспективной адаптации и ориентации на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ею информации; ИСУ должна иметь возможность выдавать на соответствующие управленческие уровни стратегическую информацию, необходимую для осуществления функций перспективного планирования и прогнозирования [111, 116, 118].

Результаты исследования качественных характеристик функционирующих ИСУ на предприятиях представлены в таблице 2.7, которые показывают, что в среднем менее 25% руководителей считают функционирование ИСУ на предприятии несоответствующим предъявленным к ним требованиям,

*Таблица 2.7*

**Оценка качества функционирования информационной  
структуры управления на предприятиях  
(в % к числу опрошенных)**

Уровни управления	ИСУ функционирует нормально	ИСУ очень слабо проработана и слабо функционирует	Нет ответа
Высшее звено	24,9	64,9	10,2
Функциональные руководители	30,1	54,6	15,3
Руководители цехов	23,8	56,4	19,8
Усредненная оценка	26,3	58,6	15,1

что никаким образом нельзя считать удовлетворительным явлением и что требует принятия действенных и срочных мер в этом направлении. Значительные претензии со стороны специалистов всех уровней вызывает недостаточная техническая оснащённость предприятия современными средствами приема, передачи и обработки информации и в частности персональными компьютерами. Это мероприятие должно в значительной степени активизировать процесс роста эффективности функционирования ИСУ, и системы управления в целом. Наличие организационных и технических проблем функционирования ИСУ подтверждается и мнением руководителей об объеме поступающей информации. Согласно опроса, только около половины (44,4%) руководителей считают объем поступающей по установленным каналам информации достаточным. Поэтому они вынуждены дополнительно собирать недостающую информацию, чтобы принять правильное решение. Также невысокой является оценка руководителями качества и времени поступления информации: в среднем около 48% руководителей считают, что к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 28% указывают, что среди общего объема информации много ненужной, а 19% указывают на случаи поступления необъективной информации.

В принципиальном аспекте качество функционирования информационной структуры управления предприятием зависит от ряда самих по себе переменных величин. Главными из них являются: своевременность, достоверность, полнота и степень реферированности информации.

Кроме того, качество ИСУ определяется и правильным определением так называемой полосы пропускания, то есть того потока информации, которого достаточно для принятия решения на соответствующем управленческом уровне.

Исследования, проведенные на уровне начальников цехов показали, и, что показатель своевременности поступления информации не превышает 0,9, достоверности – 0,84, полноты – 0,8, реферированности – 0,53. Что касается «полосы пропускания», то ее значение должно быть четко определено регламентирующими управленческий процесс документами.

На количественную и качественную стороны функционирования ИСУ, как уже отмечалось, оказывают влияние технические средства получения, обработки и передачи информации. Между тем, согласно исследованиям, персональными компьютерами, индивидуальными коммутаторами связи и переговорными устройствами оснащены в среднем 16,9%, 29,1% и 31,4% рабочих мест руководителей соответственно. Причины такой технической оснащенности рабочих мест руководителей неоднозначны. Здесь играют роль и недостаток финансовых ресурсов для приобретения особенно компьютерной техники, и определенная дистанцированность руководителей от современного технического обеспечения (своего рода боязнь новой техники обработки и получения информации), особенно проявляющаяся у руководителей старшего поколения, и не всегда проявляющееся понимание, что быстрое получение достоверной и полной информации является одним из важнейших факторов интенсификации управленческих, а, следовательно, и производственных процессов. До настоящего времени одним из основных каналов получения информации руководителями является телефон с его узкой по современным подходам пропускной способностью. В этой связи

следует отметить, что, например, в Венгрии при изучении неэффективных затрат времени на телефонные переговоры было установлено, что телефонные «простои», связанные с чисто техническими операциями управленческого персонала, необходимыми для установления связи с абонентом, и возможные при этом сбои обходятся предприятиям в 2,5 - 3 млрд. форинтов в год (примерно 200 млн. долл.) [113].

Развитие техники и технологии производства объективно ведет к усложнению внутренней организационной структуры предприятий и к росту их зависимости от внешней среды. В связи с этим одной из важных функций руководителей является анализ тенденций изменений внешней и внутренней среды предприятия с целью наилучшего использования этих изменений для развития предприятий и предотвращения возможных угроз для их нормального функционирования. В настоящее время внешняя среда оказывает влияние на деятельность предприятия через: налоговую политику; конъюнктуру мирового и внутреннего рынка; экономические и политические изменения в странах ближнего и дальнего зарубежья; тенденции на рынках ценных бумаг; инфляционные тенденции; технологические инновации; появление новых конкурентов; изменение возрастного и социального состава потребителей продукции; уровень безработицы и т.д. К изменениям внутренней среды предприятия можно отнести: рост сложности организационной структуры; динамику прибыли и рентабельности производства; динамику платежеспособности предприятия; компетентность руководителей и персонала; удовлетворенность персонала работой; техническую обеспеченность и т.д.

Усиление влияния на деятельность предприятий внешней и внутренней среды требует все более раннего выявления связанных с этим проблем. Оно может производиться как активными методами через опрос экспертов, анализ специально собранной информации, проведение групповых дискуссий, так и путем анализа информации, поступающей по обычным каналам. Решать эту задачу должны высококвалифицированные специалисты, которые в своей

работе должны использовать конъюнктурные обзоры, статистические ежегодники, планово-отчетные показатели работы предприятия, аналитические данные хозяйственной деятельности, сообщения бирж, проспекты и каталоги, сообщения средств массовой информации, таблицы курсов акций, экспертные оценки, специализированные книги и журналы, информационно-издательские бюллетени, законодательные акты и т.д. Важным моментом, после выявления проблем, является их расположение в порядке ранговой значимости, определение возможностей их решения во временном и адресном аспектах. Стандартные проблемы должны решаться в соответствующих функциональных подразделениях предприятия. Для решения нестандартных слабо структурированных и с недостаточным информационным обеспечением проблем должны формироваться специальные творческие группы высококвалифицированных специалистов.

## **2.5. Исследование взаимосвязей между потенциалом управления и эффективностью функционирования предприятий**

Одним из важнейших направлений управленческой диагностики является исследование уровня кадрового потенциала, как одного из главных факторов, определяющих эффективность деятельности предприятия

Качество управления оперативными и стратегическими процессами зависит от потенциала компетентности руководителей. Ставя знаки равенства между понятиями потенциала и компетентности, мы подразумеваем, что компетентность означает не перечень прав и полномочий, которыми наделен специалист, а его способность решать те проблемы, которые возникают в подчиненном ему объекте управления, а элементами, определяющими компетентность руководителя, мы предлагаем считать: уровень теоретических знаний и умение применять их в своей практической деятельности; широту и разнообразие практического опыта,

под которой понимается число иерархических уровней управления, через которые прошел руководитель, достигший данной должности; среднее время пребывания в должностях, предшествующих занимаемой; преобладающая направленность деятельности; способности к вертикальному и горизонтальному информационному общению.

Иначе говоря, в укрупненном плане, под компетенцией следует понимать совокупность: знаний, способностей к действию и поведения индивидуума на адекватную реализуемой цели и конкретной ситуации.

Некоторые зарубежные специалисты вводят понятие трансфертной или ключевой компетентности, под которой понимается компетентность, позволяющая человеку, с одной стороны, находить информацию, необходимую для решения поставленной задачи, а с другой - использовать эту информацию наилучшим образом согласно конкретной ситуации [76, с.36]. С нашей точки зрения, компетенцию следует рассматривать также в сравнительном и иерархическом аспектах. Сравнительный аспект позволяет оценить различия в уровнях компетенции руководителей одного иерархического уровня. Это имеет важное значение для кадровых служб предприятий, поскольку дает им возможность оценить качественные характеристики руководителей, а, следовательно, и направления, и возможности улучшения этих характеристик как через систему переподготовки действующего управленческого персонала, так и путем горизонтальной ротации или вертикального перемещения. Рассматривая компетенцию в сравнительном аспекте, следует учитывать один очень важный момент. Суть его в том, что если руководитель очень долго находится в одной и той же должности на одном и том же иерархическом уровне, даже без горизонтального перемещения, то его компетентность может быть самой высокой на данном уровне. Однако, это вовсе не означает, что и результаты деятельности объекта, которым он управляет, будут наилучшими по сравнению с другими объектами данного уровня. И, как нами установлено, это является не парадоксом, а закономерным явлением,



суть которого в том, что руководитель с высоким уровнем компетенции прошел период наиболее эффективной деятельности, который, в зависимости от иерархии руководителей на промышленных предприятиях, колеблется в интервале от 2 до 10 лет и о котором мы уже говорили. Под периодом наиболее эффективной деятельности мы понимаем время, в течение которого руководитель смотрит на объект управления как бы приподнявшись над ним, что позволяет ему правильно видеть недостатки объекта; когда ему интересен сам объект с точки зрения его внутренней сущности, и когда он не потерял надежду на вертикальное продвижение по управленческой лестнице. Если вышеуказанное явление произошло (руководитель имеет самую высокую управленческую компетентность), а результаты деятельности управляемого ими объекта не улучшаются, то это следует считать пороговой компетентностью и повышать ее данное должностное лицо может только будучи перемещенным на другой, как правило, вышестоящий иерархический уровень управления. В связи с понятием пороговой компетентности можно поставить вопрос о широком опыте и повторяющемся опыте. Широкий опыт - это опыт руководителя систематически передвигающегося по иерархическим уровням управления, как правило, не выходя за пределы периода наиболее эффективной деятельности. Повторяющийся опыт представляет собой опыт руководителя, длительное время работающего в одной и той же должности. По сути, это один и тот же опыт, но только многократно повторенный. Отсюда становится более понятной причина, по которой у руководителя, имеющего пороговую компетентность, не улучшаются показатели работы объекта. Она заключается в том, что, познавши до тонкостей объект управления и его внешние взаимосвязи и потеряв к ним какой-либо профессиональный и личный интерес, он любую возникшую проблему решает по принципу аналогии, т.е. опираясь на многочисленные прецеденты, не учитывая новых факторов, с которыми эта проблема связана. А отсюда может вытекать и не полное соответствие принятого решения фактически сложившейся ситуации. Поскольку же

авторитет руководителя с пороговой компетенцией в управленческой среде, как правило, высок, то подвергающихся сомнению принятое им решение или оспаривающих его, как правило, здесь не находится.

Таким образом, пороговую компетенцию следует считать опасным явлением, если за ней не следует перемещения руководителя. Исследования времени пребывания руководителей в должности даже без горизонтального перемещения показали, что около 60 % руководителей на предприятиях прошли период наиболее эффективной деятельности, в течение которого, как правило, и формируется пороговая компетентность. Это подтверждается и данными совместных исследований А.З. Горнева и О.Ф. Удалова [ 29 ], согласно которых более 55 % руководителей не рассчитывают на повышение и предполагают остаться в занимаемой должности до конца своей трудовой деятельности. Интересные данные, представленные в таблице 2.8, приводят здесь немецкие ученые по поводу раскрытия руководителями своих способностей.

**Таблица 2.8.**

**Продолжительность работы в данной должности и эффективность труда [105, с. 140]**

Продолжительность работы в данной должности, лет	Полностью раскрыли свои способности, %	Остался бы еще поработать, %
До 1	44	56
1-2	50	50
2-3	65	35
3-4	82	18
4-5	83	17
5-7	91	9
Свыше 7	93	7

Из них следует что, за пределами 7-летнего периода ожидать генерирования новых идей и направлений деятельности от руководителей фактически не имеет смысла. И здесь кадровые службы должны коренным

образом изменить свои подходы к формированию и фактическому продвижению руководителей всех уровней организационной структуры управления.

Иерархический аспект компетенции должен рассматриваться как понимание различий главных целей, которые ставят перед собой руководители каждого уровня управленческой пирамиды. Он должен быть непосредственно связан с определением уровня разделения управленческого труда. Исследованиями установлено, что уровень этого разделения нельзя признать удовлетворительным. Так, на высшем уровне управления предприятиями достаточным уровнем разделения управленческого труда считают 51,6 %, недостаточным – 11,0 %, затруднились с ответом – 37,4 % от общего числа опрошенных. На среднем уровне – 60,3 %; 12 %; и 27,7 % и на низшем – 65,0 %; 6,5 % и 28,5 % соответственно.

Под уровнем разделения управленческого труда понимается степень четкости и однозначности соответствия выполняемых руководителем работ в процессе своей трудовой деятельности. При этом здесь выделяется функциональная и квалификационная стороны разделения. Под функциональным разделением понимается соответствие деятельности руководителей тем функциям управления, которые определяются его иерархическим статусом. Квалификационное разделение характеризуется сложностью исполнения работ по каждой из принадлежащих руководителю функций.

Проведенные на промышленных предприятиях исследования показали, что иерархическая компетентность осознается руководителями явно недостаточно. И в первую очередь это проявляется в необоснованном вынесении на высшие уровни управления тех проблем, которые однозначно являются компетенцией руководителей более низких управленческих уровней. Это, во-первых, ведет к необоснованному переполнению информационных каналов, во-вторых, отвлекает руководителей вышестоящих уровней от исполнения ими более важных функций и, в-

третьих, снижает уровень ответственности работников нижестоящих звеньев управления.

Уровень компетенции руководителей достаточно четко проявляется в образе (технологии) их деятельности в процессе решения проблем. Исследования показали, что руководители с высоким уровнем компетенции должны структурировать свою деятельность по следующим основополагающим направлениям: уметь имитировать либо самому проблему, если она не выражена совсем или выражена явно недостаточно для ее реального понимания, либо процессы ее решения; преобразовывать имитацию в образы или действия, доступные для ее восприятия работниками, связанными с решением проблемы, используя для этого свой прошлый опыт, и прогнозируя возможность возникновения непредвиденных ситуаций; всегда сохранять позицию инноватора, что увеличивает возможность решения слабо структурированных проблем. Эта структуризация деятельности требует от руководителей: уверенности в том, что поставленная проблема, во-первых, актуальная и, во-вторых, ее решение реально на данном отрезке времени; умения четко формулировать свою позицию в дискуссиях по данной проблеме; умения правильно оценивать сложившуюся ситуацию; оценки границ использования известных методов решения проблемы и способности к поиску новых или модернизации существующих методов.

Исследования проведенные на промышленных предприятиях, и это подтверждается данными зарубежных исследователей [Academi Management. Journal - 1995. - 33, № 2 с. 366-390] показали, что особенно большую роль в инновационной деятельности руководителей играет правильная идентификация проблем и выбор путей их решения, поскольку интерпретация проблемной ситуации определяет организацию сбора необходимой информации, направленность решения и дальнейшее поведение руководителей. Восприятие (идентификация) проблемы зависит от опыта и знаний руководителя, определяющих его компетенцию, и эта компетенция

при получении любой информации позволяет руководителю соотносить проблему с воображаемой моделью возможного процесса ее решения и определить, насколько эта воображаемая модель процесса реальна. Исследования механизма принятия решений со слабым инфраструктурным обеспечением показали, что у руководителей часто срабатывает желание подогнать проблему под типовую схему решения. При этом обычно происходит игнорирование (потеря) важной информации, что обнаруживается, как правило, лишь тогда когда процесс решения проблемы стал реально воплощаться и вследствие игнорирования на стадии разработки важной информации выявилась его ошибочность или явная недоработанность.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в современных экономических условиях служба управления персоналом предприятия, призванная не только вести продуманную политику подбора кадров, но и проводить постоянную работу по развитию и мобилизации их творческого потенциала, должна приобретать все большее значение, тем более, что кадровый дефицит на предприятиях приобретает угрожающие размеры.

Проведенные на предприятиях в этой области исследования показали, что более 60% руководителей испытывали существенную потребность в кадрах, 31% – незначительный кадровый дефицит, и лишь 8% удовлетворены кадровым потенциалом. Особенно остро кадровый дефицит ощущается на высших уровнях управления, где, например, по словам одного из директоров крупного машиностроительного предприятия, в настоящее время необходимы специалисты, которые могли бы проводить квалифицированный анализ окружения предприятия и на его основе разрабатывать продуманную стратегию. В этой связи одной из актуальных проблем является обучение кадров и повышение их квалификации с непосредственной привязкой этих процессов к современным экономическим преобразованиям, акцентированным на усиление рыночных рычагов в управлении промышленными предприятиями. Задачи подготовки руководителей должны

определяться путем сравнения фактических требований к ним, обусловленных изменившимися условиями и характером производства, с тем насколько они этим требованиям соответствуют в текущем периоде. В результате этого сравнения формулируются цели и содержательная часть программы подготовки. Здесь должны учитываться и особенности конкретных личностей, их стратегическая направленность, стремление почерпнуть новые знания.

Рассматривая задачи подготовки и повышения квалификации руководящих кадров, следует оценить и масштабы проблемы, т.е. численность управленческих работников, прошедших курсы подготовки и повышения квалификации, с одной стороны, и их численность, не охваченную никакими видами профессиональной подготовки - с другой стороны. В таблице 2.9 представлены результаты полученные на крупных предприятиях машиностроения, анализ которых может привести к заключению, что ситуация с формированием управленческих кадров не представляется тревожной. Однако это не соответствует действительности в отношении крупных предприятий машиностроения. Следует также отметить, что практически все руководители крупных предприятий проходили курсы повышения квалификации во второй половине 70-х и в 80-е годы, т.е. когда существовала система отраслевой подготовки управленческих работников. Численность руководителей прошедших процессы переподготовки в 90-е годы в среднем составляет менее 15% и это главным образом руководители высших звеньев. То, что высшие звенья получают современные знания в области управленческой науки и практики, безусловно, позитивное явление.

*Таблица 2.9.*

**Показатели охвата системой повышения квалификации руководителей промышленных предприятий**

(в %)

Показатели Уровни управления	Были на курсах повышения квалификации	Не были на курсах повышения квалификации, но испытывают потребность в этом	Не были на курсах повышения квалификации и не нуждаются в этом	Не ответили на вопрос
Крупные промышленные предприятия				
Мастера и старшие мастера	50,0	38,9	11,1	0
Должность не указана	56,8	35,1	2,7	5,4
Зам. начальников цехов	50,0	44,4	5,6	0
Зам. начальников отделов	58,8	41,2	0	0
Начальники цехов	83,1	11,1	0	5,8
Зам. главных инженеров	55,0	45,0	0	0
Главные инженеры	69,2	30,8	0	0
Зам. начальников управлений	74,2	25,6	0	0
Начальники управлений	66,7	29,2	4,1	0
Главные специалисты	70,6	23,5	5,9	0
Заместители директоров	86,3	13,7	0	0
Средняя величина	65,5	27,6	3,2	-

Однако, здесь все более будет нарастать общая для российской экономики негативная тенденция, связанная с «разрывом поколений», когда средние и низшие звенья управления, не включенные в процессы подготовки и повышения своих профессиональных и теоретических знаний, все более отстают от современных требований, предъявляемых к науке и практике управления. И им, в этой ситуации, будет трудно понимать чего же требуют оторвавшиеся от них в квалификационном и в информационном разрезе вышестоящие руководители. Другая, сторона проблемы состоит в том, что уход с управленческих постов по возрасту руководителей высших звеньев может привести к трудностям их замены из-за квалификационной и теоретической неподготовленности к занятию высших постов руководителей

нижестоящих звеньев, что не может не привести к снижению эффективности управленческой деятельности. Заслуживают внимания и руководители не проходившие профессиональную и теоретическую переподготовку. И то, что в нынешних экономических условиях в отсутствии самой четко налаженной системы подготовки и повышения квалификации и при известных финансовых трудностях, с которыми столкнулись все крупные промышленные предприятия, эту ситуацию удастся переломить, маловероятно. Поэтому справедливо сделать вывод о том, что в настоящее время без централизованного вмешательства в процесс подготовки управленческого персонала, рассчитывать на преодоление управленческого и, как неизбежное следствие последнего, экономического кризиса нельзя. Этот вывод вовсе не игнорирует общегосударственную программу подготовки руководящих работников для народного хозяйства с акцентом на зарубежную теорию и перенятие зарубежного управленческого мировоззрения и практики. Однако, возможности этой программы явно не соответствуют фактическим потребностям в управленческих работниках. Кроме того, прямой перенос западной управленческой идеологии на российскую почву без учета специфики страны и экономики и российской системы ценностей может привести и к негативным результатам, а не к росту эффективности функционирования промышленных предприятий. Бесспорным здесь является однозначная необходимость перенятия направленности зарубежной управленческой мысли на максимальное и быстрое практическое использование достижений научно-технического прогресса. Но вряд ли, например, следует перенимать принятую на Западе закономерность, согласно которой промышленные предприятия не имеют своей социальной сферы. Бездумное следование этому постулату в наших условиях уже привело к крайне негативным последствиям. В вопросе перенятия принципов зарубежных систем управления и заслуживающее внимания, зарубежные прецеденты. Известно, например, что Япония создала свою, систему управления производством и персоналом, найдя эффективное



сочетание: западной технологий с японскими принципами управления. А Южная Корея, взяв западную технологию и зарубежные кредиты, под жестким централизованным государственным контролем и не менее жестким планированием также достигла больших экономических результатов. Использование зарубежного управленческого опыта, должно учитывать ориентацию и позиции наших руководителей. Проведенное исследование на промышленных предприятиях показало, например, что практически все руководители, вне зависимости от величины и отраслевой принадлежности предприятий Россия должна иметь собственную систему управления, учитывающую особенности страны и народа, взяв при этом все позитивное из американской и японской системы.

Приведенные в табл. 2.9. данные, показывают, что число руководителей, не чувствующих необходимости повышать уровень своих теоретических и профессиональных знаний невелико. Анализ показал, что отсутствие желания повышать свою квалификацию у некоторых руководителей высших звеньев управления, связано с возрастными характеристиками. У руководителей среднего и низшего звеньев эта причина тоже играет свою роль. Но здесь есть и лица далекие от завершения своей трудовой деятельности, и лица лишь недавно занявшие управленческие посты. Не исключено, что первые потеряли интерес к своей работе, а вторые разочаровались в своей новой должности и также не проявляют стремления улучшить результаты своего труда.

Рассматривая проблему подготовки и повышения квалификации руководителей, не следует сбрасывать со счетов и вопросы их самообразования, которым они уделяют явно недостаточное внимание. Так, на вопрос о том, сколько часов в день или неделю руководители уделяют изучению литературы по специфике своей деятельности, был получен широкий спектр ответов, начиная от 3-4 часов в месяц до трех часов в день. При этом доля ответивших, что они занимаются изучением специальной литературы каждый день составляет менее 16%. В среднем же по оценкам

исследователей руководители тратят менее 0,5 часа в день на изучение специальной литературы, что является крайне недостаточным. Большая часть руководителей объясняет это общим недостатком времени. Кстати, утверждения, что кто-то из руководителей ежедневно до трех часов тратит на изучение литературы вряд ли являются реальными. В действительности же руководители работе со специальной литературой уделяют еще меньше времени, так как на полученные средние результаты большое влияние оказывают ответы тех руководителей и специалистов, которые в силу специфики своей деятельности не могут обходиться без частого обращения к специальной литературе. Многие руководители отмечают, что в последнее время ввиду финансовых трудностей в библиотеки предприятий поступает крайне недостаточный объем литературы по специфике деятельности руководителей. На фоне вышеизложенного полученные результаты нельзя считать удовлетворительными, и фактическое положение дел представляет собой значительный барьер для активизации процессов управления.

Одним из направлений повышения компетентности и квалификации руководителей, является должностная ротация, предусматривающая горизонтальное перемещение. Известно, что ротация позволяет специалистам накапливать опыт работы, легче вступать в коммуникативные связи с коллегами из других подразделений; способствует лучшему использованию неформальных коммуникаций - личных контактов и встреч; позволяет понять проблемы других производственных и функциональных служб [54, 105]. На предприятиях широко используется практика замещения подчиненными своих руководителей на время отпуска последних. Практика же перемещения руководителей по горизонтали менее распространена, хотя полезность ее несомненна. Об эффективности ее свидетельствуют проведенные специалистами исследования, в которых говорится о нецелесообразности пребывания руководителя в одной должности без горизонтального перемещения свыше 7 лет и о достаточно тесной зависимости эффективности функционирования объекта управления от продолжительности работы

руководителя в этом объекте [117]. Результаты проведенного нами анализа вышеуказанного утверждения для руководителей цехов основного производства представлены на рис. 2.1. и они практически подтверждают тенденции этих процессов, предыдущих исследований.

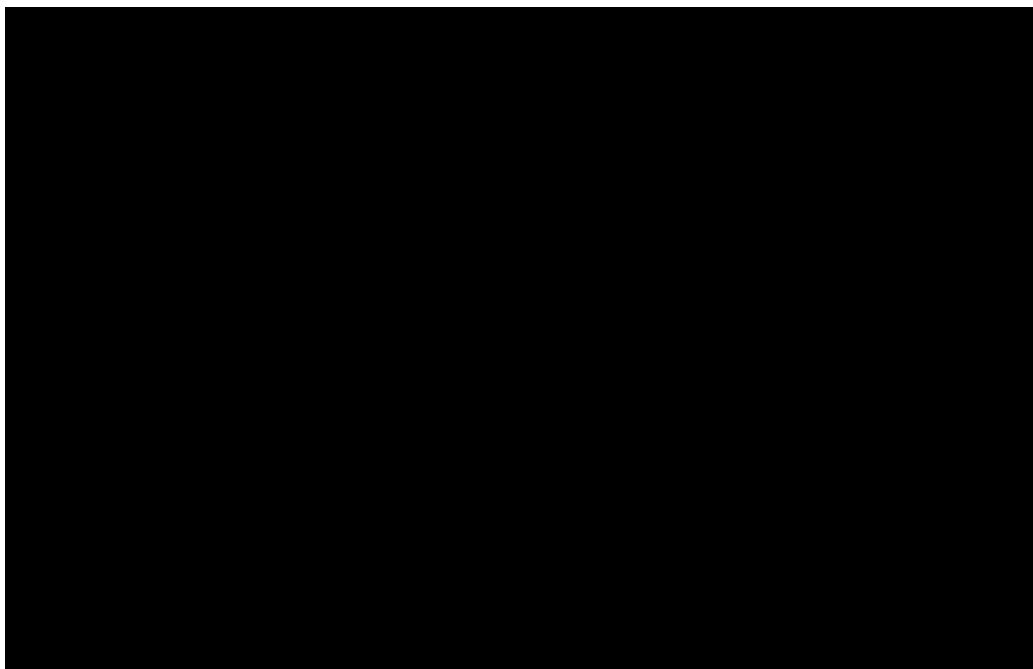


Рис. 2.1. Темпы прироста производительности труда в цехах

Из рис.2.1 видно, что период, в течение которого деятельность руководителей цехов наиболее эффективна не превышает 4-5 лет, а явные тенденции к увеличению темпов прироста производительности труда наблюдаются лишь в первые 3 года. В рамках оценки эффективности труда руководителей во временном аспекте, специалистами проведены исследования динамики показателей функционирования промышленных предприятий в зависимости от периода нахождения на своих постах директоров этих предприятий. При этом в качестве фиксируемой величины, являющейся индикатором эффективности деятельности предприятий, брались те же темпы прироста производительности труда в цехах основного производства. Выбор этого показателя ими обоснован тем, что он, во-первых, более динамичен во времени, во-вторых, легко фиксируется, и, в-третьих, что

является главным, действительно отражает рост эффективности функционирования любого объекта материальной сферы производства.

Результаты проведенного исследования, данные которого графически показаны на рис. 2.2, позволили специалистам сделать три вывода.



Во-первых, наблюдается два всплеска в темпах прироста производительности труда. Во-вторых, прослеживается та же закономерность динамики этого показателя, что и в приведенном выше рис. 2.1. В третьих, период наиболее эффективной деятельности руководителей зависит от иерархического уровня, на которых они находятся. И если для руководителей среднего звена этот период составляет 3-5 лет, то для руководителей высшего звена он колеблется в пределах 6-8 лет достигая максимума в среднем к 6-6,5 годам. Здесь специалистами выявлена причина первого всплеска в приросте производительности труда, которой они считают сам факт смены высшего руководителя предприятия. Суть этого феномена состоит в том, что все нижестоящие руководители предприятия после прихода нового директора находятся в состоянии повышенной организационной активности, т.е. стремятся наиболее полно показать новому руководителю свой организационный потенциал, чтобы в наибольшей степени чувствовать себя

уверенно при новом руководителе. Что же касается второго (главного) всплеска в темпах прироста производительности труда, то его больший сдвиг во времени по сравнению с пиком для руководителей среднего звена обусловлен более масштабными организационно-техническими мероприятиями, на реализацию которых требуется больше времени.

Вышеизложенным обусловлена необходимость разработки четкой программы непрерывной работы с руководителями всех уровней управления для приведения в действие их потенциальных возможностей. Эта программа должна с предельной ясностью показывать каждому из них перспективы его дальнейшего служебного или квалификационного роста при условии эффективной деятельности в занимаемой должности. В настоящее время такая программа на предприятиях практически не составляется. Поэтому, не имея такой информации, и, следовательно, не видя дальнейшей перспективы, многие руководители считают, что они исчерпали имеющиеся резервы, свыкаются с привычной обстановкой и настороженно относятся к любым горизонтальным перемещениям.

Исследование проблем управления должно предусматривать анализ используемых на предприятиях стилей управления: авторитарного, демократического и либерального. Авторитарный стиль предусматривает высокие иерархические структуры, низкие нормы управляемости и большую централизацию. Координация деятельности подчиненных в этом случае осуществляется строго по иерархии. Это, по сути, жесткий стиль армейского типа. К преимуществам демократического стиля можно отнести предоставление подчиненным существенно больших, чем при авторитарном стиле, прав в области выработки и принятия решений, что ведет к их большей удовлетворенности своим трудом, а, следовательно, и к большей производительности труда. При демократическом стиле существенно меньшая вероятность принятия и ошибочных решений, вследствие многостороннего анализа управленческой информации. При либеральном стиле координация осуществляется неформальными методами, с

использованием групп координаторов. Здесь доминируют децентрализация, большие зоны управляемости и менее высокие иерархические структуры. Все стили имеют ту или иную степень формализации и стандартизации, но либеральный стиль старается свести их до минимума и структурировать предприятие по целям. В ходе исследований на предприятиях, более 60% руководителей высказалась в пользу демократического стиля, около 40% посчитало наиболее приемлемым для себя авторитарный стиль, в пользу либерального стиля высказались менее 2% опрошенных. Представленная выше шкала предпочтительности стилей отражает интегральные результаты. В иерархическом аспекте здесь наблюдаются существенные отклонения. Так, высшее руководство на всех обследованных предприятиях придерживается мнения, что в нынешних условиях деятельности наиболее эффективным является авторитарный стиль. С нашей точки зрения, такая позиция имеет над собой реально обоснованную базу в том смысле, что крайняя нестабильность внешней среды требует от высших руководителей принятия быстрых решений, от которых зависит функционирование предприятия. И принимать эти решения демократическим путем часто просто невозможно во временном смысле. Надо отметить и еще один момент. Несмотря на высокий процент ответов руководителей о предпочтении демократического стиля, почти 80% из них стремятся жестко контролировать не только сроки, но и процессы выполнения задания, что вступает в определенное противоречие с приверженностью к демократическому стилю: отдавая предпочтение демократическому стилю, руководители действуют как автократы.

В конкурентной среде, как известно, успешно выживают и развиваются те предприятия, которые в наибольшей степени используют потенциальные возможности персонала. Между тем, исследования показали, что более 85% опрошенных не удовлетворены системой стимулирования творческой деятельности на предприятиях, что не может способствовать высокой активности подчиненных. И здесь возникает потребность в создании службы, одной из задач которой должна являться постановка в первую очередь

новаторской деятельности на планомерные рельсы. Таким звеном в организационной структуре управления должна быть служба развития предприятия. Отметим, что на творческую активность самих руководителей во многом влияет их осведомленность в вопросах, связанных с основными тенденциями развития техники, технологии и систем управления как в нашей стране, так и в высоко развитых зарубежных странах (США, Японии и др). Опрос между тем показал, что лишь около 20% руководителей отметили хорошее знание американской и японской системы управления производством, тогда как желание ознакомиться с этими системами высказали практически все руководители.

Резюмируя результаты проведенного исследования, сделаем следующие выводы.

1. Большая часть руководителей считает систему управления своего предприятия централизованной, и около половины из них полагают, что это явление положительное.

2. С целью более успешной адаптации к рыночной среде на предприятиях требуется повышение уровня децентрализации управления.

3. Более трети руководителей подчинены более, чем двум лицам, что нарушает принцип единоначалия.

4. В настоящее время на предприятиях большее внимания уделяется вопросам оперативного управления в ущерб решению проблем перспективного характера. В сочетании с неблагоприятной тенденцией выполнения всеми руководителями значительной доли несвойственных им функций, это может привести к появлению у подчиненных негативных психологических последствий.

5. На большинстве предприятий необходима реорганизация ИСУ, как в организационном, предусматривающем пересмотр каналов движения информации, так и в техническом плане, связанным с ростом технической оснащенности процессов управления.

6. Необходимое наращивание кадрово-управленческого потенциала должно реализовываться путем подготовки и повышения квалификации и путем более интенсивной работы кадровых служб предприятий с руководителями всех иерархических уровней, а для полного раскрытия потенциальных возможностей руководителей нужна специальная программа, которая показывала бы им их служебные перспективы.



## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

### **3.1. Информационный аспект роста эффективности функционирования системы управления**

Главными системами любого управленческого процесса, без которых он не может эффективно осуществляться, являются: система оперативных и перспективных целей; система ранжирования приоритетов; информационная система; система контроля деятельности персонала на всех уровнях иерархической организационной структуры управления; система формирования и функционирования внутренней среды предприятия.

Дадим анализ каждой из них. Задача системы оперативных и перспективных целей состоит в правильном определении перспективных целей развития предприятия. Это является основополагающим элементом функционирования системы, поскольку неправильное или неоднозначное определение перспективных целей в принципиальном аспекте исключает даже самую постановку вопроса об эффективности процесса управления, поскольку нельзя эффективно управлять тем, что изначально неправильно. Но реализация любой перспективной цели не может осуществляться иначе как через ступенчатую реализацию оперативных целей как непосредственно связанных с перспективной целью, так и относящиеся к ней опосредствованно. Эта реализация осуществляется через систему оперативных решений. В обоих случаях здесь важно, чтобы любое оперативное решение, вне зависимости от того, связано оно с реализацией перспективной цели или нет, не входило с ней в противоречие.

Цель системы ранжирования приоритетов состоит в том, чтобы расставлять как перспективные, так и оперативные цели в порядке их ранговой значимости и очередности реализации. Для правильного функционирования системы ранжирования важно иметь выбор принципа

расстановки, следование которому позволит более наглядно представить гипотетический процесс реализации целей. С нашей точки зрения, таким принципом может быть расстановка приоритетных задач по различным уровням так называемого "дерева целей", разрабатываемого для процесса реализации каждой из них. Здесь весь процесс реализации разбивается на ряд относительно самостоятельных уровней. Количество этих уровней зависит от сложностей целей. Расстановка проблем, которые предстоит решить в процессе реализации цели, по этим уровням должна осуществляться по принципу от макро- к микро, т.е. от более общих проблем к более частным. При этом на каждом уровне "дерева целей" должны располагаться проблемы одинаковой значимости (одинакового ранга). Эффективность предложенной системы ранжирования приоритетов состоит, прежде всего в том, что здесь, во-первых, видна наглядность процесса реализации, во-вторых, достаточно четко представлена ступенчатость процесса, и, в-третьих, что представляется особенно важным для процесса управления, выявляются все проблемы, которые должны быть в обязательном порядке решены, чтобы цель была реализована.

Обязательным условием эффективного управления является высокое качество поступающей информации, которое должно обеспечиваться информационной системой предприятия. Проведенные исследования позволили сформулировать ряд требований, которым должна отвечать информационная система, обеспечивающая поступление информации высокого качества. Главными из этих требований являются следующие. **Во-первых**, она должна иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею все управленческие уровни и всех руководителей на этих уровнях. **Во-вторых**, система должна быть оперативной, чувствительной и четкой, способной к быстрой перестройке, обусловленной любыми, как общими и стабильными, так и локальными и временными, изменениями условий производства. **В-третьих**, предоставляемые ею данные должны быть предельно краткими и в тоже

время предельно ясными для персонала того управленческого уровня, которому они предназначены. **В-четвертых**, объем и содержание поступающей информации должны быть необходимыми и достаточными для принятия решений, т.е. информационные системы должны иметь однозначно определенную "полосу пропускания", не позволяющую проходить на управленческие уровни ненужной информации. Дж. Кантер правильно пишет: "Система должна стимулировать управление на основе концепции исключения избыточной информации в противоположность управлению, основанному на принципе "тоннажа". [44, с. 95] **В-пятых**, поставляемая информация должна строго ориентироваться на определенные управленческие уровни. Правильное определение информационных потребностей управленческих уровней является необходимым условием успешного функционирования информационных систем и одним из путей снижения информационной нагрузки управленческого персонала. **В-шестых**, достоверность поставляемой информационными системами информации должна гарантироваться в пределах строго установленных временных интервалов. **В-седьмых**, периодичность поставки информации должна быть единая для всех управленческих уровней, если эта информация взаимосвязана. **В-восьмых**, информационные системы должны обладать свойством перспективной адаптивности и ориентацией на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ими информации. Это требует от нее мобилизационной готовности к выдаче информации, необходимость в которой назревает в управленческих уровнях, а запросы на которую могут поступить в любой период времени. **В-девятых**, информационные системы, и это одно из принципиальных положений, должны иметь возможность выдавать на соответствующие управленческие уровни стратегическую информацию, необходимую для осуществления функций прогнозирования и перспективного планирования.

Система контроля деятельности персонала должна базироваться на, концептуальном и оперативном аспектах. Концептуальный аспект состоит в

следовании главному принципу, которому должна соответствовать система контроля. И этот принцип должен быть заложен в первую очередь в систему распределения функциональных обязанностей между различными иерархическими уровнями организационной структуры управления и отдельными должностными лицами на этих уровнях. Сущность этого принципа, с нашей точки зрения, должна состоять в том, чтобы ни одна функция в управленческом процессе не оставалась без конкретного исполнителя и не у одной функции, если это не предусмотрено регламентом, не должно быть более одного исполнителя. Иначе говоря, здесь должно осуществляться четкое функционирование и квалифицированное разделение управленческого труда. Второй компонентой концептуального аспекта системы контроля должна быть ориентация на установление названных нами «точек значимого контроля» за функционированием объекта управления. Оперативный аспект системы контроля деятельности персонала состоит в наблюдении за тем, как функционируют концептуальные установки системы. Одним из условий эффективного функционирования системы оперативного контроля является наличие правил стимулирования и санкций за соблюдение и нарушение установленных концептуальных регламентов системы соответственно. Кроме того, система стимулирования должна побуждать работников управленческих звеньев к поиску путей совершенствования процессов управления, к росту их квалификации, инициативности и развитию их личностных качеств.

Одним из основополагающим фактором, свидетельствующим о состоянии здоровья производственного коллектива, а следовательно, и о его способности реализовать поставленные цели является система формирования и функционирования внутренней среды предприятия. Здесь, одним из важных элементов роста эффективности процессов управления являются взаимоотношения руководителей в горизонтальном и вертикальном аспекте и взаимоотношения между руководителями и подчиненными. И здесь также важно правильно выбрать концептуальные установки. В последней трети XX

столетия все большее внимание ученых, специалистов и практиков завоевывает интерес к изучению японской системы управления. Этот интерес обусловлен, главным образом тем, что с японской системой управления во всем мире связывают громадный скачок к прогрессу, который совершила японская экономика после Второй мировой войны. Одной из отличительных особенностей японской системы управления является стремление к, так называемой, «игре командой», которая является лейтмотивом практической деятельности не только руководителей, но и всего персонала крупных и крупнейших японских предприятий и корпораций. Сущность этого феномена состоит в том, что он на первое место ставит коллективную систему ценностей, достижение общих высоких показателей деятельности. А решение индивидуальных проблем каждого работника здесь рассматривается через призму решения общих коллективных проблем. Следует отметить, что этот подход находит все большее признание даже в тех высокоразвитых странах, которые в своей основе используют американско-западноевропейскую систему управления, которая в этом смысле акцентирует внимание на индивидуальных аспектах деятельности каждого конкретного работника. Признавая, безусловно, позитивным акцент на коллективную систему ценностей, не следует смотреть на нее как на некое японское открытие. Дело в том, что и в принципиальном смысле, и по существу акцент на командную игру и на решение интересов индивидуума через призму достижения общих результатов деятельности всегда был присущ советской системе управления, и жестко централизованные методы еще больше усиливали этот акцент. Именно таким образом решались жилищные проблемы, проблемы отдыха и лечения, устройство детей в дошкольные учреждения и т.д. Причем, по мере развития экономики страны эти проблемы решались все в большей степени. В настоящее время система коллективных ценностей приобретает, как уже указывалось, все большее признание во всем мире. И только в России и практически на всей другой территории бывшего Советского Союза в настоящее время взят явно ненормальный курс на крайний индивидуализм,

порочность которого вряд ли у кого вызывает сомнения и который никоим образом не будет способствовать не только подъему российской экономики, но еще больше усугубит кризисные явления с их крайне губительными для страны последствиями. В этой связи мы считаем одной из важнейших задач, без решения которой невозможно добиться роста эффективности управления, а без него - и выхода экономики России на пути подъема, однозначно повернуть курс на существовавшую ранее систему коллективных ценностей, на формирование соответствующей внутренней философии предприятия. Именно в этом направлении сегодня движется и развивается мировое сообщество. И нельзя декларировать стремление занять достойное место среди цивилизованного мира, а на практике идти в противоположную сторону. Причем негативные элементы этого движения мы ощущаем все в большей мере. Так, например, подведение под понятие коммерческой тайны ранее полностью открытой информации о заработной плате всех работников предприятий, начиная от директоров, и к тому же полная неясность для большинства работающих того, каким образом эта заработная плата формируется, явно усилило элементы подозрительности, взаимного недоверия и социальной напряженности, что никоим образом не способствует стремлению к высокопроизводительному труду. С другой же стороны, почти полная открытость ранее обоснованно закрытой информации по признакам государственной тайны, во-первых, вызывает справедливое недоумение работающих и, во-вторых, что, пожалуй, самое негативное, позволяет соответствующим структурам, в том числе и зарубежным, этой информацией свободно и бесплатно пользоваться и уж конечно же в своих собственных интересах. Мы никоим образом не хотим быть понятыми как сторонники прежней, почти всеобщей закрытости. Но нельзя делать и того, чего не делают во всем экономически развитом мире.

Осуществление процесса управления путем обеспечения функционирования вышеуказанных систем должно иметь место на любом предприятии вне зависимости от его величины, отраслевой принадлежности

и формы собственности. Функционирование этих систем должно обеспечивать:

- непрерывное обновление продукции, технологии и стимулов;
- конкретизацию перспективных и оперативных целей;
- согласованность действий по всем иерархическим уровням организационной структуры управления;
- участие в управлении и заинтересованность в росте эффективности функционирования всего персонала предприятия

должна занимать одно из центральных мест в управленческом процессе.

Философия предприятия, акцентирующая внимание на его главных ценностях должна занимать одно из центральных мест в управленческом процессе. Она должна базироваться как на достаточно стабильных или даже жестких элементах, которыми, в нашем представлении, должны быть стратегия поведения, структура предприятия и система управления, так и на более мягких, подвижных элементах, к которым можно отнести стили управления, могущие меняться в зависимости от конкретной ситуации; персональные изменения и перестановки в коллективе; постоянно меняющийся накапливаемый практический опыт. Формированию философии предприятий, фирм, корпораций в настоящее время уделяется достаточно много внимания в научных дискуссиях и в практической деятельности в зарубежной практике. К сожалению, в настоящее время в российской практике эта проблема фактически совсем ушла из поля зрения ученых, специалистов и практиков. В зарубежной литературе философия предприятия определяется как совокупность всех основных общественных, экономических, этических и целевых представлений предприятия о себе и своем месте в окружающем мире. В ней находят свое отражение специфические, присущие только данному предприятию принципы руководства, его глобальные цели и стратегии. В принципиальном смысле здесь нет оснований не согласиться с подобной трактовкой философии

предприятия. И на этом фоне становятся понятными те трудности, с которыми могут столкнуться российские предприятия, если они будут формировать свою философию. Ситуация здесь действительно более чем серьезная. Систему ценностей советского периода полностью разрушили. А взамен не только не сумели создать новую и адекватную систему ценностей на производстве, но не создано таковой и в масштабе всего российского общества.

Результаты проведенного исследования на крупных промышленных предприятиях, дающие представление, во-первых, о наличии системы коллективных ценностей (философия предприятия) и, во-вторых, об актуальности (необходимости) иметь эту систему, представлены в таблице 3.1.

**Таблица 3.1.**

**Характеристика наличия и отношения к коллективной системе ценностей (философии предприятия)  
(в % к числу опрошенных)**

Категории опрошенных	Система действует нормально	Система есть, но практически не работает	Системы нет, но она нужна	Системы нет и она не нужна	Отношение к системе безразличное
Руководител и высшего уровня	40,2	20,1	19,3	7,4	13,0
Руководител и среднего уровня	19,3	26,4	19,9	2,5	30,9
Руководител и низшего уровня	13,3	16,7	36,1	6,9	27,0
Специалисты	22,6	22,8	31,3	3,1	20,2
Рабочие	6,3	12,8	42,4	12,1	26,4

Как видно из таблицы 3.1., наилучшая ситуация с фирменной философией представляется руководителям высших звеньев, хотя и здесь наличие философии признается немногим более 60% руководителей. А о том, что она имеется и нормально функционирует, высказалось около 40% высшего руководства. Следует отметить, что даже эти данные не могут не тревожить, хотя и они, с нашей точки зрения, несколько приукрашивают



реальную ситуацию в части нормального функционирования коллективной системы ценностей. Это происходит потому, что высшее руководство непосредственно должно отвечать за этот важный элемент консолидации коллектива и вольно или невольно завышает позитивные оценки. Тревожность ситуации усугубляется в первую очередь тем, что существовавшая в Советском Союзе идеология коллективизма и высокий уровень социальной защищенности фактически ликвидированы без какой-либо даже близко адекватной замены. И если прежде предприятия принадлежали государству и никто на предприятиях не мог распоряжаться по своему усмотрению, то в результате приватизации абсолютное большинство работников не только ни приобрело каких-либо реальных прав на собственность, но и стало от нее еще более отчужденным, фактически превратившись в бесправного наемного работника, без видимой перспективы улучшения своего положения. Учитывая крайнюю необходимость не только восстановления, но и быстрого наращивания темпов развития экономики России, необходимо подчеркнуть, что при всех прочих благоприятных условиях этот процесс невозможен без консолидации производственных коллективов вокруг общей системы ценностей. И острее всего, как это видно из данных таблицы 3.1., это чувствуют рабочие, и руководители низшего звена, что вполне закономерно, поскольку именно эта категория занятых больше всего потеряла за истекающее десятилетие и оказалась наиболее разобщена. Настораживает и большой удельный вес безразличного отношения к коллективным ценностям. Это тоже своего рода сигнал об определенной растерянности или безразличии к состоянию дел на предприятиях. Что касается наиболее адекватной оценки реального состояния с наличием системы ценностей и ее функционированием, то он принадлежит руководителям среднего звена и специалистам, поскольку эти категории в определенной мере сохранили свою внутреннюю среду и свою систему ценностей и это дает им возможность не впасть в оптимизм верхов и в пессимизм низов.

### **3.2. Инновационный кадровый резервы роста эффективности функционирования промышленных предприятий**

Современные темпы научно-технического прогресса требуют все большего внимания к процессам управления инновационно-стратегической направленности. Это управление, характеризующееся высокой степенью риска, становится, с одной стороны, все более трудоемким и слабо предсказуемым, а с другой стороны, к нему все более возрастают требования, связанные с его эффективностью, поднимать которую в условиях возрастающей непредсказуемости весьма проблематично. Таким образом, мы констатируем как бы противоречие интересов. Это противоречие объективное и обусловлено ростом «цены времени» и «цены ошибки». Рост «цены времени» требует сокращения затрат времени на принятие решения, поскольку промедление здесь чревато тем, что аналогичная проблема может быть решена конкурентами быстрее, что дает им определенные преимущества на рынках сбыта продукции. И, следовательно, упущенное время выливается в упущенную выгоду. Рост «цены ошибки» делает все более дорогой реализацию неверно выбранной стратегии. Но для того, чтобы уменьшить вероятность ошибки в решениях, необходимы дополнительные затраты времени на сбор и анализ наиболее достоверной информации, а это противоречит необходимости учета «цены времени» в принятии решений. Но речь здесь должна идти не об устранении этого противоречия, а о поиске разумного компромисса между двумя противоречивыми требованиями. Этот компромисс требует реализации целого ряда основополагающих мероприятий. Необходимо четко организационно-функциональное разграничение службы оперативного и стратегического управления. Актуальность этого мероприятия обусловлена целым рядом факторов. Во-первых, становится все более сложным не только стратегическое, но и оперативное управление производством. Это связано, главным образом, с

объективным ростом информационной насыщенности и оперативного, и стратегического управления, что делает невозможным их совмещение, исходя уже из физических возможностей человека перерабатывать информационные потоки. Причем, если в оперативном управлении информационная определенность управления достаточно высокая, то в стратегическом - не только растет сам информационный поток, но и сама информация требует все больших усилий для ее проверки на адекватность и, несмотря на возросший поток, на полноту. Во-вторых, как только что выше указывалось, с одной стороны стратегические решения необходимо принимать быстрее, а с другой надо сводить к минимуму вероятность ошибочных решений. Но это требует от руководителей максимальной сосредоточенности на существе проблемы. В-третьих, совмещение функций оперативного и стратегического управления всегда приводит к смещению акцентов у руководителей в сторону оперативного управления, о чем свидетельствуют данные исследований, представленные в табл.3.2. Причем установлено, что это смещение происходит вне зависимости от возможности руководителей заниматься решением перспективных проблем. Исследованиями установлены причины этого феномена. Первая из них состоит в практически полной определенности оперативного решения, вследствие полноты и достоверности информации и большой прецедентной базы, и очень слабой определенности перспективного решения из-за почти всегда наблюдаемой неполноты и неясной достоверности информации и отсутствия прецедентов. Этими факторами определяется высокая предсказуемость оперативного и слабая предсказуемость перспективного решений и совершенно несравнимые затраты времени на их выработку и принятие. Вторая причина заключается в различных временных лагах между моментом принятия решений и моментом получения от них реальных результатов. У оперативных решений он мал и легко определяем, а результат предсказуем. Из второй причины вытекает третья в определенном смысле психологическая. Суть ее в следующем. Руководитель принял оперативное

решение. Оно быстро реализовалось и дало практический результат. Человек воочию видит результаты своего труда и это доставляет ему удовлетворение. При принятии перспективных решений подобные ситуации практически исключены. А отсюда и соответствующее отношение к перспективным проблемам: они требуют много времени и усилий, результаты от их решения неизвестны или слабо предсказуемы ни во временном, ни в количественном аспектах. Анализируя данные таблицы 3.2., также надо отметить высокий уровень неопределенности у руководителей причин приоритетности оперативного над перспективным. Не исключено, что здесь срабатывает принцип прецедентности, а именно – «так было всегда», что естественно не может не вызвать тревоги в ситуации когда резко растут темпы НТП. Учитывая данные исследования, с нашей точки зрения, нереально ожидать, что ситуация здесь спонтанно изменится к лучшему. В связи с этим мы и подчеркиваем еще раз необходимость четкого разграничения на промышленных предприятиях сфер оперативного и стратегического управления.

**Таблица 3.2.**

**Показатели и причины приоритетности оперативных и перспективных решений у руководителей  
(в % к числу опрошенных)**

Иерархические уровни управления	Направления решений		Причины приоритетности оперативных решений		
	Оперативные	Перспективные	Просты, безошибочны и информационно обеспечены	Дают быстрый эффект	Причины не указаны
Руководители высшего уровня	65,7	34,3	2,7	32,5	64,8
Руководители среднего уровня	71,8	28,2	14,4	42,3	43,3
Руководители низшего уровня	91,3	8,7	17,2	50,8	32,0

Необходимость разделения процесса управления производством на перспективную и оперативную составляющую, следует рассмотреть вопрос о срочности и важности в управленческом смысле. С нашей точки зрения; в настоящее время практически везде понятие «срочное» и понятие «важное» отождествляются, что никоим образом не соответствует действительности. «Срочное» и «важное» могут быть тождественными только в тех случаях, когда проблемы, которые требуют безотлагательного решения, возникали в результате ситуаций, предугадать которые было практически невозможно: аварии, стихийные бедствия, пожары и др. Когда главная задача состоит в локализации масштабов бедствия или ущерба от него. Однако, большинство руководителей стоит на позиции, что если какой-либо оперативный вопрос требует срочного с точки зрения удовлетворения текущих производственных потребностей решения, то он является одновременно и важным. Между тем, нами установлено, что главная причина этой локальной срочности, есть ничто иное, как либо, дефекты в информационной структуре управления, не позволяющей своевременно получить необходимую информацию о возможностях сбоя в производственном процессе, либо плохое и неоднозначное распределение функций среди управленческого персонала, либо прямое упущение каких-либо должностных лиц в системе управления. Одним из важных элементов управления стратегией развития предприятия является постоянное совершенствование его организационной и информационной структур, учитывающих изменения в его внутренней среде и изменения взаимосвязей и взаимоотношений с внешней средой. И если на предприятии появились срочные проблемы, обусловленные сбоями, например, в информационной системе, то это может быть и результатом того, что эта информационная система не была в свое время приведена в соответствие с изменившимися условиями, т.е. на какой-либо стадии развития предприятия не было принято важное решение. Видимо, нет необходимости обосновывать, что практически все решения перспективной направленности относятся к категории важных. И чем больше важных

решений откладывается, тем больше число оперативных решений, являющихся квазисрочными, возникает по этой причине в перспективе. Кстати, заметим, что смещение акцентов руководителей с важных решений на срочные еще одно доказательство того, что оперативное и перспективное управление должны быть четко организационно разграничены. И тогда мы перестанем упрекать оперативных руководителей в нежелании заниматься перспективой.

2. В звене стратегической направленности должна быть создана мощная служба научно-технического прогнозирования. Ее главная задача должна состоять в следующем: исследование тенденций развития научно-технического прогресса в тех сферах, где осуществляет свою деятельность промышленное предприятие; анализ направлений перспективной деятельности родственных предприятий в стране и за рубежом; оценка достоверности собранной информации; разработка возможных альтернативных вариантов решения перспективных проблем предприятия с использованием различных методов прогнозирования как формализованного, так и неформализованного (интуитивного) направлений, в т.ч. «мозгового штурма», «Дельфи» и др.; оценка позитивных и негативных факторов по каждому альтернативному варианту. Иначе говоря, служба прогнозирования с достаточно высокой степенью вероятности должна ответить на вопрос, что может произойти и при каких условиях.

3. Эффективное решение крупных стратегических проблем предприятия требует максимального использования находящегося в его распоряжении интеллектуального потенциала. Здесь надо заметить, что уровень использования этого потенциала явно недостаточен даже для решения текущих оперативных проблем. Многие руководители и специалисты прошли период своей наиболее эффективной деятельности, который для каждой категории руководителей имеет достаточно определенные временные рамки. И если негативные факторы этого явления нежелательны и для оперативного управления, то в стратегическом

управлении они могут сыграть крайне негативную роль. В литературных источниках сообщается и наши исследования являются дополнительным подтверждением этому, что период наиболее эффективной деятельности руководителей, неизменно находящихся на одном и том же посту, имеет достаточно четкие временные рамки. Так, для руководителей низших звеньев управления он равен 2-4 годам, среднего – 3-5 годам, высшего 6-10 годам в зависимости от сложности объекта управления и в определенной степени от личностных характеристик руководителя. Одним из наиболее значимых направлений, ведущих к постоянной нацеленности руководителей и специалистов, занимающихся решением перспективных (как, дополним, и оперативных) проблем на достижение наилучших результатов, является правильно спланированная система должностного продвижения с постановкой перед работниками на каждом новом этапе должностного роста все более сложных и интересных проблем.

4. При принятии решений необходимо исходить из принципа их двоецелия. Сущность принципа в том, что даже если это решение не имеет непосредственной связи со стратегическими проблемами, оно не должно находиться в противоречии с решением этих проблем и не увеличивать степень неопределенности стратегических решений, которая последним, как уже отмечалось, в той или иной степени всегда присуща.

5. При принятии стратегических решений необходимо учитывать и «эффект скептицизма», требующий весьма осторожного подхода к оценке возможности экстраполяционных методов в процессе решения слабо структурированных новых проблем. Как известно, метод экстраполяции при обосновании принятия решений можно достаточно эффективно использовать в тех случаях, когда относительно новые проблемы убедительно вписываются в имеющиеся прецеденты, т.е. обладают достаточно высокой степенью идентичности. Однако, эта идентичность всегда может быть твердо установлена по всем присущим новой проблеме особенностям. В противном случае принятое по аналогии решение может быть ошибочным в принципе.

Кстати, в процессе наших исследований мы недостаточно сталкивались с ситуациями, когда оказывались неверными даже оперативные решения, принятые руководителями на основе, как им казалось, достаточно достоверной прецедентной базы.

6. Любое решение крупных стратегических проблем предприятия всегда в той или иной мере сопровождается определенными организационно-техническими, социально-экономическими и структурными внутренними изменениями на предприятии. Эти изменения связаны с техникой и технологией производства, с изменениями в организационной структуре управления, в показателях экономической деятельности, в изменениях в социальном портрете коллектива. И здесь важно, чтобы эти изменения, которые всегда воспринимаются коллективом как нововведения по инициативе администрации, не были восприняты им как негативные явления, направленные против коллектива, и не приводили бы к элементам усиления социальной напряженности. Особенно важно учитывать этот фактор в современной напряженной экономической ситуации, характерной для большинства промышленных предприятий и для народного хозяйства в целом. Высокий уровень безработицы заставляет работников на предприятиях любое нововведение рассматривать в первую очередь с точки зрения опасности потерять работу, что в настоящее время чревато крайне нежелательными последствиями. Поэтому здесь следует проводить политику полной ясности и определенности в вопросах сокращения численности работающих. В этой ситуации важное значение играет уровень доверия работников к своим непосредственным и высшим руководителям предприятия. Высокий уровень доверия существенно облегчает реализацию любых нововведений. Совместно с к.э.н. О. Алехиной, нами на ряде промышленных предприятий проведено исследование уровней доверия коллектива к своим руководителям, к своим подчиненным и непосредственно связанным с этим уровнями состояния психологического климата. Результаты этих исследований отражены в таблице 3.3, из которой



следует что уровень доверия подчиненных своим руководителям существенно выше, чем руководителей своим подчиненным и это следует признать безусловно позитивным явлением для руководителей в целом. Однако в уровневом разрезе здесь не может не вызвать настороженность относительно низкое доверие подчиненных руководителям высших звеньев и самая высокая доля опрошенных оставивших без ответа вопрос о доверии высшему руководству. С нашей точки зрения, главной причиной этого является не всегда обоснованная непредсказуемость и даже закрытость деятельности руководителей высших звеньев при решении целого ряда проблем, важных и для предприятия в целом и непосредственно для подчиненных. Здесь следует подчеркнуть, что элементы закрытости существенно усилились на предприятиях, перешедших из государственной в акционерную собственность, хотя в принципиальном плане ситуация должна была развиваться в прямо противоположном направлении. Не может вызвать и особого удовлетворения доверие руководителей своим подчиненным на всех иерархических уровнях. Эти данные фактически свидетельствуют о том, что принимая и передавая решения своим подчиненным для исполнения руководители далеко не всегда уверены, что они ими будут исполнены надлежащим образом. Отражением вышеописанной ситуации является и состояние психологического климата в коллективах предприятий, представленных в таблице 3.4, из которой видно, что ее данные явно корреспондируют с данными таблицы 3.3., где приведены результаты исследований о взаимном доверии между руководителями и подчиненными.

**Таблица 3.3.**

**Уровни доверия между руководителями и подчиненными  
(в % к числу опрошенных)**

Иерархический уровень управления	Руководители своим непосредственным подчиненным доверяют			Подчиненные своим руководителям доверяют		
	Всегда	Не всегда	Нет ответа	Всегда	Не всегда	Нет ответа
Высший уровень	50,0	50,0	0,0	51,2	32,4	16,4

Средний уровень	22,8	55,6	21,6	61,8	31,4	6,8
Низший уровень	33,3	20,0	46,7	79,7	12,3	8,0

Таблица 3.4.

**Показатели психологического климата  
(в % к числу опрошенных)**

Иерархические уровни управления		Благоприятный	Удовлетворительный	Неблагоприятный	Нет ответа
Руководители	высшего уровня	41,8	52,1	4,8	1,3
Руководители	среднего уровня	28,9	68,4	1,2	1,5
Руководители	низшего уровня	16,9	76,7	5,4	1,0

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что на предприятиях существуют элементы явной социальной напряженности и преодоление этой напряженности должно играть весьма важное значение для роста эффективности деятельности предприятий как в оперативном, так и в перспективном направлении.

### 3.3. Организационные факторы повышения результативности управления на промышленных предприятиях

Поскольку одним из важнейших направлений повышения эффективности функционирования крупных промышленных предприятий является наращивание деятельности инновационно-стратегической направленности, то эта деятельность должна быть основана на квалифицированном исполнении прогнозных функций, главная задача

которой состоит в обеспечении полной и достоверной информацией процесса разработки и принятия перспективных решений. Между тем следует подчеркнуть, что как бы ни было полно и достоверно информационное обеспечение, сам процесс разработки и принятия важных решений стратегического характера требует больших затрат времени и желания управленческого персонала. Это обусловлено целым рядом факторов. Первым из них является отсутствие, как правило, прецедентной базы ретроспективного характера, что исключает возможность использовать при разработке и принятии решений элементы аналогии. Вторым фактором связан с отсутствием уверенности, что информационное обеспечение несмотря на его формально высокое качество, действительно является таковым, и поэтому часто необходимы дополнительные временные затраты на проверку информационной базы. Третьим фактором обусловлен поисками ресурсного обеспечения возможного процесса реализации инновационно-стратегической программы. Четвертым фактором является необходимость правильно сформировать во временном и организационном аспектах этапы реализации принятого решения. Очень важно разбить процесс реализации на отдельные уровни. Здесь весьма перспективным направлением является разработка так называемого «дерева целей», где процесс реализации перспективной программы разбит на отдельные взаимосвязанные уровни, на каждом из которых располагаются задачи одинаковой функциональной значимости. Сами же задачи располагаются на уровнях «дерева целей» по принципу от макро к микро, т.е. от более общих задач к более частным. При этом следует подчеркнуть, что на каждом уровне должны выявляться и все проблемы решения поставленных задач. Главное преимущество «дерева целей» в реализации перспективных программ состоит в том, что оно, во-первых, позволяет выявить весь блок проблем, связанных с реализацией программы и во-вторых, правильно располагает их в иерархически-временном аспекте. Пятый фактор имеет психологический характер. Сущность его в возможности и готовности руководителей находить достаточные временные

ресурсы для разработки решений, эффективность которых весьма сложно определить с достаточной достоверностью, а сам временной лаг между моментом принятия решения и получением от него реального эффекта весьма велик. Решения оперативного характера в этом аспекте безусловно выигрывают. Они просты, многопрецедентны, быстро осуществимы с заранее известным результатом. Поэтому психологический фактор следует считать, как выше нами указывалось, серьезным препятствием к перспективно-инновационной деятельности руководителей. Поскольку для принятия решения по перспективным проблемам необходимы большие временные затраты, мы и предлагали выше четко разграничить управление оперативное и управление перспективное. Но мы там имели в виду такое разграничение на макроуровне, то есть на этапе концептуальных разработок перспективных программ. Это даст возможность практически исключить негативное влияние вышеописанных факторов. Между тем, в конечном итоге сам процесс реализации перспективных целей всегда происходит в действующем производстве, а следовательно всегда непосредственно затрагивает деятельность управленческого персонала, регулирующего процессы в этом производстве. Поэтому конечные результаты реализации инновационных программ в большей степени зависят от того внимания, которое им уделяется руководителями в этой сфере и от их понимания важности управления этим процессом. Отметим, что решения здесь так же в большинстве своем не являются прецедентно-стандартными и поэтому более сложны и трудоемки. Из практики наших исследований известно, что у всех руководителей на промышленных предприятиях имеется тот или иной объем исполняемых ими функций, не принадлежащих им по формальному статусу. Обычно, по нашим данным, это простые функции, которые должны исполняться на нижестоящих иерархических уровнях управления. Их исполнение нередко объясняется производственной необходимостью. Однако, с нашей точки зрения, здесь скорее всего идентифицируются понятия «срочное» и «важное». Впрочем, видимо, нельзя сбрасывать со

счетов и определенную, производственную комфортность вышестоящего руководителя, получившего удовлетворение от личного решения простой производственной задачи. Но надо иметь в виду, что на это требуется определенное время, которое зачастую тратится в ущерб для «важного», под которым мы понимаем неформализованное решение организационно - перспективной направленности. С целью того, как исполнение несвойственных руководителю функций влияет на число принимаемых решений организационно-перспективной направленности нами проведены исследования деятельности руководителей низшего, среднего и высшего уровней управления на крупных промышленных предприятиях. Исследования велись как методом анкетного опроса, так и поведенческим методом, позволяющим оценить уровень репрезентативности анкетного опроса. Анализ исследовательской информации показал, что удельный вес функций, исполняемых руководителями за своих подчиненных или за другие функциональные звенья организационной структуры управления промышленных предприятий колебался от 10 до 50 процентов, и это явление наблюдалось на всех управленческих уровнях.

Сравнения удельного веса собственных руководителей функций с удельным весом решений организационно-перспективной направленности показало определенную положительную корреляционную зависимость. Нами определена величина этой зависимости для низшего, среднего и высшего звеньев управления, вычислены коэффициенты парной корреляции, величины остаточных среднеквадратических отклонений, коэффициенты регрессии и установлены уравнения регрессии.

Расчет коэффициента парной корреляции между объемом собственных функций (X) и числом организационно-перспективных решений (Y) ведется по формуле [39, с. 98] по данным, представленным в табл.3.5:

$$r_{y/x} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})}{n \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y} \quad (2), \text{ где}$$

$r_{y/x}$  - коэффициент парной корреляции;

$X_i$  и  $Y_i$  - текущие значения  $X$  и  $Y$ ;

$\bar{X}$  и  $\bar{Y}$  - средние арифметические значения  $X$  и  $Y$  величин;

$n$  - число исследуемых объектов;

$\sigma_x$  и  $\sigma_y$  - средние квадратические значения отклонений  $X$  и  $Y$  соответственно, исчисляемые по формулам [39, с. 50]:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (3)$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}{n}} \quad (4)$$

**Таблица 3.5.**

**Значения удельных весов организационно-перспективных решений в низшем звене управления**

<b>П</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>12.</b>	<b>13.</b>	<b>14.</b>
<b>X</b>	0,91	0,69	0,77	0,81	0,64	0,73	0,72	0,70	0,52	0,72	0,60	0,75	0,67	0,71
<b>Y</b>	0,51	0,31	0,33	0,42	0,26	0,32	0,30	0,31	0,15	0,32	0,24	0,31	0,29	0,3
<b>Yрасч</b>	0,41	0,32	0,34	0,38	0,28	0,32	0,33	0,30	0,21	0,30	0,23	0,35	0,29	0,30
<b><math>\bar{X}_i - \bar{X}</math></b>	0,20	0,02	0,08	0,14	-0,05	0,06	0,03	0,03	-0,19	0,02	-0,1	0,08	-0,02	0,02

Соответствующие показатели равны:

$$\bar{X} = 0,70; \quad \bar{Y} = 0,29; \quad \sigma_x = 0,09; \quad \sigma_y = 0,068; \quad r_{xy} = 0,76$$

Полученная величина коэффициента парной корреляции характеризует наличие тесной зависимости между удельным весом собственных руководителям низшего звена функций и удельным весом организационно-перспективных решений.

Вычислим коэффициент регрессии по формуле [39, с. 114]:

$$b_{y/x} = Z_{y/x} \cdot \frac{\sigma_y}{\sigma_x} \quad (5)$$

и определим уравнение регрессии по формуле: [39, с. 115]:

$$\hat{Y} = \bar{Y} + b_{y/x} \cdot (X_i - \bar{X}) \quad (6), \text{ где}$$

$\hat{Y}$  – расчетное значение удельного веса несвойственных функций.

Подставляя соответствующие значения в уравнения (5) и (6), получаем:

$$b_{y/x}=0,59;$$

а уравнение регрессии имеет вид:

$$\hat{Y} = 0,29 + 0,59 \cdot (X_i - 0,7) \quad (7).$$

Расчетные значения организационно-перспективных решений ( $\hat{Y}$ ), представлены в табл. 3.5.

Рассчитанное по полученным исследовательским данным уравнения регрессии для среднего звена управления имеет вид:

$$\hat{Y} = 0,24 + 0,69(X_i - 0,68), \quad (8)$$

а уравнение регрессии для высшего звена:

$$\hat{Y} = 0,69 + 0,74(X_i - 0,79), \quad (9)$$

На основе анализа расчетных данных и полученных значений коэффициентов парной корреляции можно сделать ряд принципиально важных выводов. Во-первых, существует достаточно тесная корреляционная положительная зависимость между уровнем собственных функций, исполняемых руководителями и числом решаемых ими организационно-перспективных проблем. Следовательно, одним из важных направлений роста эффективности управленческой деятельности, а следовательно и результатов функционирования промышленных предприятий является рост уровня разделения управленческого труда с очень четким определением круга исполняемых функциональных обязанностей. В условиях ускорения темпов научно-технического прогресса и усиления роли рыночных рычагов в развитии экономики и резкого роста самостоятельности промышленных предприятий четкость и интенсивность процессов управления будет играть все возрастающую роль. Во-вторых, резервы роста эффективности управления за счет вышеуказанного фактора имеются на всех иерархических уровнях управленческой пирамиды. В третьих, чем выше иерархический уровень управления, тем более тесная связь между четкостью управленческого процесса и перспективной направленностью управленческой деятельности руководителей о чем свидетельствуют значения коэффициентов парной корреляции. Для высших звеньев управления здесь наблюдается почти функциональная формализованная зависимость. В-четвертых, реализация вышеуказанного резерва роста эффективности деятельности предприятий не требует каких-либо значимых ресурсных затрат, что в современных российских условиях следует особенно подчеркнуть.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что имеющийся управленческий потенциал, во-первых, обладает большими резервами и, во-вторых, не всегда ведется целенаправленная работа по его наращиванию, что негативным образом отражается на преодолении кризисных явлений российской экономики, и особенно на перспективах ее развития. При этом особую значимость полное использование управленческого резерва имеет для крупных промышленных комплексов.

Полученные в процессе исследования данные дают основание сделать следующие выводы:

1. Поскольку на предприятиях нет достаточно четкого уровня разделения управленческого труда как в функциональном, так и в квалификационном аспектах, то это предопределяет и недостаточную упорядоченность организационных процессов, и отсутствие качественной информации, необходимой руководителям для принятия своевременных и правильных решений.
2. Одним из направлений преодоления нарастающей сложности процессов управления является акцент на элементы внутренней самоорганизации структурных подразделений промышленных предприятий и на их большую автономность в рамках реализации общих целей предприятия. Расхождение автономных целей с общей целью, если таковое имеет место, есть результат дефектности существующей системы управления. Особую значимость здесь приобретает единство целей перспективной направленности.
3. Информационная структура управления на предприятии должна быть построена таким образом, чтобы циркулирующая информация проходила через минимально возможное число иерархических уровней управления. Это обеспечивает ее большую скорость прохождения и минимум искажений.

4. Рост уровня неопределенности поведения внешней среды и в связи с этим трудностей оценки её влияния на деятельность предприятий, требует особого внимания руководителей высшего уровня при выборе направления перспективного развития предприятий.
5. В условиях экономического кризиса наиболее эффективным следует признать жесткий, близкий к автократическому, стиль управления высших руководителей при решении перспективных проблем. В части решения оперативных проблем акцент должен быть сделан на широкие полномочия руководителей нижестоящих звеньев, интрапренерство и партисипативность управления.
6. Линейно-функциональные и линейно-штабные организационные структуры управления в чистом виде являются эффективными для установившегося процесса без существенных количественных и качественных его изменений. Поскольку вышеуказанные признаки все менее характерны для современного этапа развития техники и технологии производства, то в эти структуры необходимо вносить элементы матричных структур, одной из разновидностей которых являются целевые (проектные) группы, создаваемые для реализации инновационных проектов, в том числе и венчурного характера. Это обеспечит и необходимую установившемуся производству устойчивость, и способность к инновационным изменениям. С этой точки зрения предложенный выше симбиоз можно условно назвать динамичной организационной структурой управления. Одним из вариантов динамичных структур являются так называемые сетевые структуры, в основе которых лежит интерпартнерство.
7. На крупных предприятиях необходимо создание мощной высококвалифицированной прогнозной службы, в функции которой входит анализ тенденций развития родственных отраслей в России и за рубежом и особенно анализ темпов и направлений развития научно-

технического прогресса. Эта служба также должна давать информацию о перспективном поведении внешней и особенно конкурентной среды.

8. Нельзя признать правомерной высказываемую рядом исследователей позицию о неэффективности функционирования крупных промышленных комплексов в России. Об этом свидетельствуют и мировые тенденции на формирование крупнейших концернов часто транснационального характера. И речь здесь должна идти не о величине предприятий, а о правильно построенной системе управления ими, адекватной изменяющимся условиям и, в первую очередь, усилению рыночных рычагов в развитии экономики.

9. Процессы управления на предприятии должны быть четко регламентированы, а организационная и информационная структуры управления должны быть более динамичными и более соответствующими современным требованиям к росту потенциальных возможностей управления.

Поскольку загруженность руководителей вопросами, которые могут и должны решаться на нижестоящих уровнях управления, приводит к все большей их отстраненности от анализа проблем перспективной направленности, то поэтому на предприятиях необходимо четкое функциональное и организационное разграничение оперативного и перспективного (стратегического) управления с подчинением последнего непосредственно высшему звену управления. А в звене стратегического управления необходим мощный сектор научно-технического прогнозирования.

10. Кадровая политика должна быть направлена на постоянное повышение потенциальных возможностей руководителей и на более полное использование их реального потенциала. Здесь для каждого иерархического уровня необходимо определять период наиболее эффективной деятельности руководителей, правильно строить систему кадровой ротации и систему повышения квалификации и не допускать

элементов достижения руководителями «пороговой компетентности».

11. Важнейшей задачей, без решения которой сложно добиться четкого и эффективного функционирования системы управления на предприятиях, является формирование всеми признанной системы коллективных ценностей (философии) предприятия. Она должна базироваться как на достаточно стабильных элементах, которыми должны быть стратегия поведения, структура предприятия и система управления, так и на более мягких, подвижных элементах, к которым относятся стили управления, изменяющиеся в зависимости от конкретной ситуации, персональные изменения и перестановки, постоянно меняющийся накапливаемый практический опыт и др.
12. Важным направлением роста эффективности управленческой деятельности является рост уровня разделения управленческого труда с четким определением круга исполняемых функциональных обязанностей. Этот резерв роста имеется на всех иерархических уровнях управленческой пирамиды, однако его использование явно недостаточно.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдошина Н., Тукумцев В. Партиципативные методы управления в современных условиях. // Проблемы теории и практики управления.- 1994.- №5. с.80-84
2. Аганбегян А.Г. Управление и эффективность. - М.: Экономика, 1981.
3. Аикс Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода // Вопросы экономики. 1994, №8.- с.31-40
4. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. - М.: Сов. радио, 1974. - с.272
5. Алексеев Н. Эволюция систем и организационное проектирование // Проблемы теории и практики управления 1998.- №4.- с.73-78
6. Алехина О.Ф. Кадровые и организационно-поведенческие факторы роста эффективности управления на промышленных предприятиях. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2001. 142с.
7. Амосов Н.М. Мышление и информация. / Некоторые проблемы биокibernетики и применение электроники в биологии и медицине. Семинар. Киев.: Наукова Думка, 1962. – 241 с.
8. Аппарат управления социалистического государства. – М.: Юридическая литература, 1976. – 320 с.
9. Аунапу Ф.Ф. Методы подбора и подготовки руководителей производства. - М.: Экономика, 1971.
10. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. (опыт системного исследования). – М.: Политиздат, 1968. – 384 с.
11. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. – М.: Политиздат, 1979. – 408 с.
12. Байриев Б.С., Лагоша Б.А. Оптимизация структур управления. Ашхабад, 1985. - 192с.
13. Берг А.И., Черняк Ю.И. Информация и управление. – М.: Экономика, 1966. – 62 с.
14. Бир Стаффорд. Мозг фирмы / Пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1993. – 413 с.
15. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 1994. -270с.
16. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. - М.: Экономика, 1984.
17. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: Опыт США. - М.: Экономика, 1989. - 237с.
18. «Век», №25 (94), 1995.
19. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. - М.: Экономика, 1969.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Высшая школа, 1994.

21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: [Учебник] – 2-е изд. - М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416с.
22. Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф.К., Сергеева И.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 1997.- 526с.
23. Вяткин В.Н. Организационное проектирование хозяйственных комплексов. М.: Экономика, 1987. - 103с.
24. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Наука, 1972.
25. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
26. Голобоков С. Децентрализация управления предприятием // Проблемы теории и практики управления 1991.- №5-6. - с.126-131
27. Горнев А.З. Проблемы управления крупными промышленными комплексами: Монография. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 1998. – 118с.
28. Горнев А.З., Патронов Э.Л. Сбытовая и рекламная политика в промышленности. // Экономический вестник / Сб. науч. статей / Отв. ред. Ф.Ф. Юрлов. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. Вып.1. – с. 83.
29. Горнев А.З., Удалов Ф.Е. Некоторые проблемы управления в условиях формирования рыночных отношений. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 1995 – 168 с.
30. Грачев М.В. Управление трудом. (Теория и практика капиталистического хозяйствования). / Отв. ред. И.А.Климов. М.: Наука, 1990. - 136с.
31. Грейсон Дж., О’Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.
32. Гурней Б. Введение в науку управления: пер. с фр. - М.: Прогресс, 1969. - 430с.
33. Данилов-Данильян В. Об итогах и перспективах развития экономико-математических исследований // Экономико-математические науки. - 1986. -№6
34. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. - 560с.
35. Долгопятова Т.Г. Промышленные предприятия в России в переходной экономике: экономические проблемы и поведение // Общество и экономика.-1994.- №9.- с.23
36. Дракер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Технолог. школа бизнеса, 1994. - 200с.
37. Дракер П. Эффективный управляющий. / Пер. с англ. - М.: 1994.
38. Дрезен Э.К. Руководство по организации аппарата советских учреждений. Изд. 2-е. – М.: НК РКИ, 1927. – 424 с.
39. Дружинин Н.К. Математическая статистика в экономике. М.: Статистика, 1971.

40. Закс С. Эволюционная теория организации // Проблемы теории и практики управления.- 1998.- №1. - с.81-86
41. Иванов Н.Н., Натаров М.В. Формирование организаций и основы внутрифирменного менеджмента: Уч. пос. / Под общ. ред. Н.Н.Иванова. - СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1997. - 185с.
42. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988.
43. Кабаков В.С. и др. Кадры хозяйственных руководителей. Подбор, расстановка, обучение. - Л.: Лениздат, 1982.
44. Кантер Дж. Управленческие информационные системы. / Пер. с англ. Под ред. Федулова А.А. и Горшкова И.С. - М.: Радио и связь, 1982.
45. Карманов Н.И., Патронов Э.Л., Пономарев М.Н. Проблемы совершенствования механизма региональной государственной поддержки лизинга аграрных машин. // Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности: Материалы межрегиональной научно-практической конференции, 13-14 октября 1999 г. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 1999. – с. 79.
46. Керженцев П.М. Принципы организации. - М.: Экономика, 1968.
47. Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1981. – 560с.
48. Кобзев В.В. Организационно-экономические основы обеспечения адаптивности производственных систем в рыночной среде: Монография/ Алт. гос. техн. ун-т им. И.И.Ползунова. - Барнаул: Изд-во Алт. ГТУ, 1996. - 182с.
49. Комаров С. Почему бюрократизируются менеджерские организации? // Экономические науки. - 1991.- №10.- с.28-32
50. Кондратенко В.И., Петкевич Ф.П. Особенности организационной структуры и стратегии управления в рыночных условиях хозяйствования. Теория, опыт, практика. - Тюмень: «Софт Дизайн», 1995. - 127с.
51. Концепции самоорганизации: становление нового образца научного мышления. - М.: Наука, 1994
52. Конюховский А. Чебоксарское объединение «Промприбор»: опыт реструктуризации // Человек и труд. - 1997.- №9.- с.76-77
53. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. / Пер. с англ. Общая ред. и предисловие Гвишиани Д.М. - М.: Прогресс, 1981.
54. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т. 2. / Пер. с англ. Общая ред. и предисловие Гвишиани Д.М. - М.: Прогресс, 1981.
55. Курицин А.Н. Управление в Японии: организация и принципы. - М.: Наука, 1981.
56. Курс для высшего управленческого персонала. / Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1971.

57. Латфуллин Г. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков // Проблемы теории и практики управления 1998.- №1. - с.76-80
58. Ленин В.И. Очередные задачи советской власти. Полн. собр. соч., т. 36.
59. Ломоносов Б.П. Управление переходными процессами на предприятиях машиностроения. - М.: Машиностроение, 1995. - 144с.
60. Макмиллан Ч. Японская производственная система. / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988.
61. Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления. - М.: Экономика, 1974.
62. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М.: Прогресс, 1991. - 453с.
63. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.- 701с.
64. Мильнер Б.З. Качество управления - важный фактор экономической безопасности. // Вопросы экономики. - 1994. - № 12.
65. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. - М.: Наука, 1980. - 376с.
66. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: ИНФРА - М, 1998. - 336с., с.139
67. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопрт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1983. - 224 с.
68. Моев В.А. Бразды управления. / Диалог с акад. Глушковым В.М. Изд. 2-е, доп. - М.: Политиздат, 1977. - 254 с.
69. Моисеенко С.В. Оценка и регулирование уровня адаптивности системы управления машиностроительными предприятиями. Дисс. канд. экон. наук. - М.: ГАУ, 1994. - с.14
70. Морита А. Сделано в Японии: история фирмы «Сони». / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1993.
71. Новое в управлении производством в социалистических странах. / Пер. с польск., чешск., венгерск., болгарск. - М.: Прогресс, 1973. - 253 с.
72. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.
73. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 333с.
74. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. / Пер. с англ. - М.: «Советское радио», 1969.
75. Организационные структуры управления производством / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. - М.: Экономика, 1975. - 319с.
76. Организация управления. Реферативный сборник. М.: ВИНТИ, 1992, №9.
77. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1984. - 183с.
78. Оценка работников управления. / Под ред. Попова Г.Х. - М.: Московский рабочий, 1976.



79. Панов А.И. Подбор и подготовка управленческих кадров. - Горький: ВВКИ, 1976.
80. Патронов Э.Л., Удалов Ф.Е., Кибирев Б.Н. Показатели функционирования системы управления на предприятии. // Экономика России: проблемы и перспективы: Сб. науч. статей / Науч. ред. Ф.Е. Удалов. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. – с. 181.
81. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур. // Проблемы теории и практики управления 1997.- №3.- с.76-81
82. Печчеи Аурелио. Человеческое качество. – М.: Прогресс, 1985. – 312 с.
83. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. - 560с.
84. Питерс Т., Уоттермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986 - с. 138
85. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство. - М.: Дело ЛТД, 1995.
86. Попов С. Эволюция организационных структур: от линейной к дивизиональной // Проблемы теории и практики управления. - 1997.- №5.- с.83-88
87. Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия / Рос. АН Центр. экономико-математич. ин-т; [Отв. ред.: Клейнер Г.Б.; Ред. Левина И.А.] - М.: ЦЭМИ РАН, 1996. - 235с.
88. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. - 296с.
89. Радченко Я. Классификация видов управления. // Проблемы теории и практики управления 1994.- №4.- с.91-98
90. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 1994.- №5. - с.74-79
91. Реформирование предприятия: Типовая программа: Методические рекомендации: Опыт реструктуризации. - М.: Акционер, 1998. - 151с.
92. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов / Пер. с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224с.
93. Роджерс Э., Агарвала - Роджерс Р. Коммуникации в организациях: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1980. - 176с.
94. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 1995. - 432с.
95. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие / Под ред. Русинова Ф.М. - М.: ИНФРА - М, 1996. - 351с.
96. Русинов Ф., Ларин В., Гусаров Ю. Организация управления государственными и коммерческими структурами в новых условиях хозяйствования. // Консультант директора 1996.- №11.- с.3-16
97. Самоорганизация, организация, управление: Сб. / Рос. Акад. гос. службы при Президенте РФ. - М., 1995. - 272с.
98. Сивова С. Нуждается ли самоорганизация в управленческом обеспечении? (анализ актуальных направлений развития

- организационных структур) // Проблемы теории и практики управления 1997.- №3.- с.82-86
99. Служебная карьера / Под ред. Охотского Е.В. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1998.
  100. Смирнова В.Г. Современный менеджмент (Курс лекций кафедры теории организации и управления ГАУ). - Российский Экономический Журнал. - 1995, - №12.- с.41-49
  101. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том второй. - М.: Издатцентр», 1997.
  102. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. - М.: «Издатцентр», 1997.
  103. Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание / Под ред. В.И.Данилова-Данильяна. - Нижний Новгород: НКЦП, 1992. - 232с.
  104. Старообнинский Э.Е. Менеджмент в Японии. // Управление персоналом. - 1997.- №5.- с.19-30
  105. Стиль работы и образ жизни руководителя: Анализ проблемы, рекомендации. / Сокр. пер. с нем. Рук. авт. колл. К. Ладензак. - М.: Экономика, 1985.
  106. Сыроежин И.М. Планомерность. Планирование. План: (Теоретические очерки) / Научн. ред. Е.З. Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
  107. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления 1998.- №1.- с.87-90
  108. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неоклассической методологии): Учебное пособие / Под ред. Т.П.Фокиной, Ю.А.Корсакова, Н.Н.Слонова. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1997. - 240с.
  109. Тольдберг И.А. Хозяйственно-социальная иерархия в России до и после перестройки. // СОЦИС. - 1995. - № 4.
  110. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
  111. Удалов О.Ф. Информационно-временные, поведенческие и кадровые проблемы управления на промышленных предприятиях: макро и микроэкономический аспект: Монография. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2000, 126 с.
  112. Удалов Ф.Е. Организация труда линейных руководителей. - Горький: Волго-Вятское кн. Изд-во, 1985. – 191с.
  113. Удалов Ф.Е. Прошлое и будущее: анализ, прогнозы, полемика. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 1997. – 211 с.
  114. Удалов Ф.Е., Патронов Э.Л. Компетентность руководителей: сравнительный и иерархический аспекты. // Теория и практика хозяйственной деятельности: Сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ч.2. - Пенза: Приволжский дом изданий, 2000. – с. 96.

115. Удалов Ф.Е., Патронов Э.Л., Бурдин Е.Ю Проблемы стратегического управления предприятием. // Теорія управління організацією: стан та перспективи: Матеріали VI міжнародної науково -практичної конференції, 6-7 квітня 2000 р. – Київ-Трускавець: НТУУ «КП»; КНЕУ; ДДПУ, 2000. – с. 178.
116. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф. Управление и конверсия: проблемы и перспективы. - Нижний Новгород: Издательство ННГУ. - 1996. - 68с.
117. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З., Фабр Р., Юрлов Ф.Ф. Управление и руководитель: информационный, временной и поведенческий аспекты. Монография. - Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 1996. - 124с.
118. Уоттермен Р. Фактор обновления: Пер. с англ. / Общ. ред. В.Т.Рысина. - М.: Прогресс, 1988. - 368с.
119. Управление персоналом в организации: учебник. / Под ред. д. э. н., проф. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997.
120. Управление развитием производства в промышленных концернах США./ Отв. Ред. Ю.Н. Васильев. – М.: Мысль, 1977. – 335 с.
121. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1997. - 400с.
122. Фаткин Л. Интрапренерство в хозяйственных организациях. // Проблемы теории и практики управления. - 1995.- №4.- с.78-83
123. Франчук В.И. Основы современной теории организаций / Институт организационных систем.- М., 1995. - 75с.
124. Хиценко В. Самоорганизация и менеджмент. // Проблемы теории и практики управления 1996.- №3.- с.120-124
125. Цандер Э. Практика управления. - Обнинск: Изд-во «Титул», 1993.
126. Цигичко В.Н. Организационные условия экономического роста: проблемы развития жизнеспособности ФПП. // Экономист. - 1997. - №4.
127. Черняк Ю.И. Информация и управление. - М.: «Наука», 1974. - 184с.
128. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. / Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1993.
129. Шекшня С.В. Эффективное управление персоналом современной компании // Управление персоналом. - 1997.- №4.- с.14-26
130. Шрайегг Г., Носс К. Изжила ли себя организационная структура?// Проблемы теории и практики управления. - 1994.- №4. с.78-82
131. Шуванов В.И. Организационное поведение руководителя в условиях рынка: новая парадигма управления и ролевая модель // Управление персоналом.- 1997.- №3.- с.16-23
132. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1972.
133. Энджел Дис., Удалов Ф.Е. и др. На пути к маркетингу. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 1993. – 153 с.
134. Якокка Л. Карьера менеджера. / Пер. с англ. - Тольятти: Изд. дом. «Довгань», 1997.

135. Янг С. Системы управления организацией. М.: Советское радио, 1972.- 455с.
136. *Academi Management Journal* – 1995. – 33, №2.
137. *Administratve Management*, 1981, №4.
138. Donovan M. The empowerment plan // *J.Quality and Particip.* - 1994. - 17, №4. - p.12-14
139. Ehin C. The ultimate advantage of self-organizing systems.// *J.Quality and Particip.* - 1995, - 18, №5. - p.30-38
140. Hannan M.T., Freeman J.H. *Obstacles to comparative studies.* San Francisco: Jossey - Bass, 1977
141. Kowal D.C., Parsons R.I. Empowerment is a must if re-engineering is your goal // *J.Quality and Particip.* -1995. - 18, №1. - p.74-76
142. Lathin D. Overcoming fear of self-directed teams // *J.Quality and Particip.* - 1994. - 17, №4. - p.16-19
143. Maly M. Organizati structura a zivotni cyklus organizati. *Podnik organ.* - 1993. - 47, №6, - с. 3-9
144. Richard T. Pascale and Antony G.Antony. *The art Japanese management.* New York, Warner Book, 1981. Pp. 198-199
145. Ross A., Wilson J. Self-directed teams in one - on - one work. // *J.Quality and Particip.* - 1994. - 17, №4. - p.20-23.
146. Runde Gerd. Das Delegationsprinzip in der Leitersjrganisation *Neue Betriebswirt.* – 1970. – 23, No 7. – p. 14 – 21.
147. Stichkombe A. *Social Structure and Organizations.* In: *Handbook of Organization.* Chicago. Rand McNally Company, 1965, p. 142