

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ,  
ФИНАНСОВ, ПРАВА И ТЕХНОЛОГИЙ**

**В.И. ЛИХАЦКИЙ**

# **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНИК**



Гатчина  
2021

**УДК 338.24**  
**ББК 65.050**  
**Л 65**

**Рецензенты:**

**Р.Н. Авербух**, доктор экономических наук, профессор, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий,

**Я.А. Маргулян**, доктор социологических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный финансово-экономический университет,

**В.А. Титов**, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургского института внешнеэкономических связей, экономики и права.

**Лихацкий В.И.**

**Л 65** Теория менеджмента: учебник. – Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2021.  
– 243 с.

В учебнике в соответствии с ФГОС 3+ по направлению «Менеджмент» рассмотрены теоретические основы и технологии управления социально-экономическими процессами в условиях рыночных отношений. Также раскрыты основные результаты накопленного отечественного и зарубежного опыта управления на различных уровнях.

Учебник предназначен для бакалавров, магистров, аспирантов, может быть полезно преподавателям вузов и практическим работникам в сфере управления коммерческими организациями.

**УДК 338.24**  
**ББК 65.050**

© В.И. Лихацкий, 2021  
© ГИЭФПТ, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
Введение .....	5
<b>Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	8
<i>Глава 1.</i> Тенденции социально-экономического развития .....	8
1.1. Коллективная трудовая деятельность .....	8
1.2. Бюджетные организации и коммерческие компании .....	11
1.3. Трансформация терминологии в условиях рынка .....	15
<i>Глава 2.</i> Эволюция теории и практики управления .....	20
2.1. Либеральный подход в управлении производством .....	20
2.2. Социальные эксперименты в экономике XX века .....	24
2.3. Научное управление производством .....	28
<i>Глава 3.</i> Административная концепция менеджмента .....	32
3.1. Предпосылки административного управления .....	32
3.2. Сущность теории идеальной бюрократии Макса Вебера .....	36
3.3. Научные основы административного менеджмента .....	38
<b>Раздел 2. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ</b> .....	46
<i>Глава 4.</i> Человеческий фактор в управлении .....	46
4.1. Концепция человеческих отношений .....	46
4.2. Поведенческий подход в управлении .....	51
4.3. Модели поведения менеджера .....	55
<i>Глава 5.</i> Количественные методы в менеджменте .....	59
5.1. Наука и искусство управления .....	59
5.2. Оптимизация социальных отношений в условиях рынка .....	62
5.3. Современные подходы в менеджменте .....	66
<i>Глава 6.</i> Функции менеджмента .....	69
6.1. Природа управленческих процессов .....	69
6.2. Современное содержание функций менеджмента .....	72
6.3. Задачи государства в условиях рынка .....	77
<b>Раздел 3. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	83
<i>Глава 7.</i> Прогнозирование в менеджменте .....	83
7.1. Цель и задачи прогнозирования в условиях рынка .....	83
7.2. Сущность предвидения развития коммерческой компании .....	88
7.3. Специальные научные методы прогнозирования .....	96
<i>Глава 8.</i> Разработка и принятие управленческих решений .....	100
8.1. Процесс разработки решения .....	100
8.2. Технология принятия решений в коммерческой компании .....	104
8.3. Способы повышения эффективности реализации решений .....	109
<i>Глава 9.</i> Планирование как функция менеджмента .....	113
9.1. Эволюция взглядов на распределение ресурсов .....	113
9.2. Методы и модели распределения ресурсов .....	118
9.3. Программно-целевое планирование в условиях рынка .....	122
<i>Глава 10.</i> Организационная структура коммерческой компании .....	125
10.1. Сущность и содержание понятия организация .....	125
10.2. Требования к структуре коммерческой компании .....	130

10.3. Типы организационных структур .....	134
<b>Глава 11. Контроль как функция менеджмента .....</b>	<b>141</b>
11.1. Понятие и виды контроля .....	141
11.2. Технология контроля в коммерческой компании .....	146
11.3. Способы повышения эффективности контроля .....	151
<b>Раздел 4. СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ</b>	
<b>В КОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ .....</b>	<b>156</b>
<b>Глава 12. Социальное партнерство в сфере труда .....</b>	<b>156</b>
12.1. Сущность и принципы социального партнерства .....	156
12.2. Система достижения социального согласия в обществе .....	160
12.3. Механизм реализации принципов социального партнерства .....	163
<b>Глава 13. Социальная ответственность субъектов рынка .....</b>	<b>168</b>
13.1. Два подхода к ответственности в рыночных условиях .....	168
13.2. Юридическая ответственность субъектов рынка .....	172
13.3. Добровольная социальная ответственность .....	177
<b>Глава 14. Социальные коммуникации в менеджменте .....</b>	<b>181</b>
14.1. Виды обмена информацией и их характеристика .....	181
14.2. Эффективность и этика деловых коммуникаций .....	185
14.3. Проблемы в деловых коммуникациях и пути их разрешения .....	190
<b>Раздел 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ</b>	
<b>ПРОЦЕССОВ .....</b>	<b>197</b>
<b>Глава 15. Организация управленческого труда .....</b>	<b>197</b>
15.1 Особенности труда руководителя трудового коллектива .....	197
15.2. Принципы распределения полномочий .....	202
15.3. Технология делегирования полномочий подчиненным .....	204
<b>Глава 16. Мотивация как функция менеджмента .....</b>	<b>209</b>
16.1. Источники активности трудового поведения человека .....	209
16.2. Мотивация предпринимательской деятельности .....	213
16.3. Способы и средства стимулирования инновационного труда .....	218
<b>Глава 17. Управление конфликтами и стрессами .....</b>	<b>224</b>
17.1. Процесс развития конфликтных действий .....	224
17.2. Причины и методы управления конфликтами и стрессами .....	228
17.3. Способы предупреждения и разрешения конфликтов .....	234
Заключение .....	238
Список использованной литературы .....	241

## ВВЕДЕНИЕ

Научно-технический прогресс оказал решающее влияние на темпы социально-экономического развития и состояние мирового сообщества на рубеже веков. Главной предпосылкой устойчивого социально-экономического развития в условиях внедрения новой техники и современных инновационных технологий становится качество управления.

В течение XX века усилиями ведущих ученых мира и инженеров-практиков разработаны научные основы менеджмента как науки и практики управления деятельностью коммерческих компаний в условиях рыночных отношений. Основным научным трудом по основам менеджмента в России считается учебник М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [39].

В настоящее время издано также достаточно много учебников, учебных пособий и других учебно-методических материалов по менеджменту отечественными авторами [5; 7; 9; 10; 14; 44; 48; 56; 63; 70], в которых отражены особенности применения накопленного зарубежного опыта в современных российских условиях.

Экономически развитые страны мира, умело используя рыночные механизмы хозяйственной деятельности, обеспечили высокое качество жизни населения за счет предпринимательской инициативы, внедрения инновационных технологий и роста производительности общественного труда.

Россия вступила на путь рыночных преобразований в конце XX века, то есть почти на сто лет позже других стран мира. Переход к рынку пока завершился созданием смешанной экономики, когда в коммерческой сфере работает только две трети трудоспособного населения.

В результате рыночных преобразований в стране построен «дикий капитализм американского типа», который вызывает все более растущее социальное напряжение в российском обществе из-за крайнего социального расслоения населения и невиданного размаха коррупции. В значительной мере ответственность за негативные последствия перехода к рынку несет и научное сообщество.

В частности, следует признать недостаточный уровень развития теоретических основ менеджмента в условиях столетнего периода деятельности коммерческих компаний во всем цивилизованном мире, так как до настоящего времени ученым не удалось выявить и сформулировать базовые научные основы, такие как законы и закономерности менеджмента.

Основная причина имеющихся трудностей заключается в том, что освоение основ рыночной науки и практики в России происходит преимущественно путем механического копирования зарубежного, в основном американского опыта, который сформировался в условиях господства частной собственности и свободы рыночного предпринимательства.

При этом основной акцент направлен на изучение американских так называемых школ менеджмента, хотя понятие «научная школа» обычно применяется в области фундаментальных, а не прикладных наук. Недооценка особенностей функционирования смешанной российской экономи-

ки и идеализация американского опыта обусловили наличие имеющихся многочисленных научных и практических проблем, тормозящих социально-экономические процессы в стране.

Во-первых, обучение студентов технологии управления в условиях рыночных отношений осуществляется по материалам, переведенным на русский язык из американских учебников. В результате произошла механическая замена понятия «управление» на термин «менеджмент», а их отличия друг от друга не берутся во внимание.

Основная причина такого явления связана с применением принятого на западе обобщенного понятия «организация», тогда как в существующей российской практике объективно функционируют бюджетные организации и коммерческие структуры, такие как общества, товарищества, фирмы, компании, корпорации (в дальнейшем коммерческие компании), различные условия деятельности которых в условиях смешанной экономики попросту игнорируются.

Во-вторых, идентичность понятий «управление» и «менеджмент» привела к обоснованию возможности получения прибыли бюджетными организациями и даже органами государственной и муниципальной власти, а также местного самоуправления, что стало «научной основой» расхищения в России бюджетных средств и невиданного размаха коррупции в органах власти.

В-третьих, продолжается тенденция создания в стране унитарных предприятий и государственных корпораций, которые условно относятся к коммерческим структурам, хотя, по существу, такими они не являются, так как собственность остается в руках государства (муниципалитета) и передается им лишь на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

Следовательно, такие «гибридные» структуры ни перед кем не отчитываются и не отвечают по своим обязательствам по сравнению с коммерческими компаниями. В то же время такие структуры реально создают препятствия для активной рыночной конкуренции.

В-четвертых, недооценивается скандинавский опыт строительства «капитализма с человеческим лицом», основанного на рыночных отношениях с применением мер эффективного государственного регулирования, внедрения принципов социального партнерства в сфере труда и социальной ответственности бизнеса, что позволяет выравнивать уровень жизни различных слоев населения.

В-пятых, длительное время власти не решаются отказаться от действующей плоской шкалы налогообложения физических лиц в 13%, что становится причиной крайнего социального расслоения российского общества и угрозой социального взрыва, безнаказанного расхищения национального богатства страны.

Нельзя признать убедительной ссылку российских органов власти на то, что они не в состоянии собирать налоги при прогрессивной (дифференцированной) шкале налогообложения. Такая практика реализована практи-

чески во всех экономически развитых странах мира, включая США, центральную Европу и Скандинавию, где максимальная ставка налогообложения достигает 40–50%.

В этих условиях неразумно не замечать дальнейшее недопустимое социальное расслоение и растущее недовольство большинства населения последствиями сформировавшегося в России дикого капитализма с жиреющими олигархическими структурами и развалом реального производства, произволом многочисленных коррумпированных чиновников, нищетой и фактическим бесправием большинства граждан страны.

В данном учебном материале с учетом многолетнего педагогического опыта автора предпринята попытка органически соединить теорию и практику социально ориентированного рыночного хозяйства с реализацией принципа социальной справедливости. Материал изложен в пяти разделах.

В первом разделе «Теоретические основы менеджмента» обобщена история развития и творческого использования накопленного международного опыта, сформулированы основы взаимосвязанного комплекса отраслей научных наук «менеджмент–маркетинг–логистика».

Выявлены внутренние особенности и принципиальные различия процессов управления бюджетными организациями и руководства деятельностью коммерческих компаний. Обоснованы задачи представителей органов власти по созданию условий для роста производительности общественного труда в условиях цивилизованного рынка и соблюдения принципа законности.

Второй раздел «Современные подходы в менеджменте» раскрывает влияние на рынок человеческого и поведенческого факторов, способы оптимизации управленческих решений, а также основные функции рыночного механизма управления хозяйственной деятельностью.

В третьем разделе «Технология менеджмента» содержатся научно-практические рекомендации органам управления на этапах деятельности в условиях рынка, включая прогнозирование, разработку и принятие решений, планирование, организацию, контроль, контроллинг.

Четвертый раздел «Социальное взаимодействие в коммерческой сфере» включает важнейшие механизмы достижения социального согласия (компромисса) в обществе, такие как социальное партнерство в сфере труда, социальная ответственность субъектов рынка, коммуникации в менеджменте.

Пятый раздел «Эффективность управленческих процессов» посвящен механизмам мотивации персонала, организации управленческого труда, управлению конфликтами и стрессами.

# **Раздел 1**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Глава 1**

#### **ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

##### **1.1. Коллективная трудовая деятельность**

Большинство материальных и духовных ценностей мировой цивилизации созданы и продолжают создаваться в результате коллективных усилий людей. Необходимость совместной деятельности людей вначале была обусловлена влиянием внешних угроз и проявилась с древних лет, прежде всего, в процессе охоты, рыболовства и земледелия, а также при ведении военных действий на суше и в море. По мере развития земной цивилизации актуальность коллективного труда сохранилась и даже усилилась в виду возможности достижения более высокой производительности с использованием сложной техники и технологий.

Основными преимуществами применения коллективного труда считаются:

- разделение и специализация трудовых операций, возможность обучения исполнителей в короткие сроки для выполнения конкретных должностных обязанностей;
- снижение требований к универсальности способностей каждого отдельного человека и возможность дополнения индивидуальных качеств работников с получением синергетического эффекта;
- постепенное накопление и передача научных знаний, практического опыта и навыков, духовное развитие каждой личности под влиянием более опытных работников (наставников).

Вместе с тем коллективный труд связан с необходимостью координации усилий отдельных работников, то есть выполнения управленческих функций, что впоследствии обусловило отделение управленческого труда от исполнения производственных операций и появление профессии управленца (менеджера).

Управленческие функции в условиях коллективного труда выполняются на самых различных уровнях. Вначале это был первичный обычно небольшой трудовой коллектив, в дальнейшем в целях упорядочения процесса коллективного труда создаются организации различного состава и степени сложности структуры. Под организацией, предназначенной для коллективной трудовой деятельности, обычно понимается два и более человека, объединенные в процессе труда общей целью и единым руководством.

В соответствии с предназначением, стоящими производственными задачами, составом работников и условиями труда формируются более крупные и разнообразные организационные структуры, применяются со-

ответствующие управленческие технологии.

Накопленный международный опыт показал возможность реализации управленческих процессов с различной степенью централизации, что обусловило появления двух основных принципиально различных систем управления социально-экономическими процессами: рыночной и административной.

Рыночная система (табл. 1.1) сформировалась давно, прошла длительный и сложный путь развития в виде пяти основных управленческих революций [27, с. 17–24], которые отражают изменения технологии управления социально-экономическими процессами.

Первая управленческая революция отмечается историками на Древнем Востоке в период с IV по III тысячелетия до н.э. Она носила религиозно-коммерческий характер: жрецы на юго-востоке Месопотамии как религиозная верхушка весьма удачно видоизменили ритуалы и вместо человеческих жертв богам ограничились необходимостью подношения верующими денег и материальных ценностей, а собираемая с населения дань под видом отправления религиозных обрядов использовалась для накопления и обмена.

*Таблица 1.1*

### **История развития управленческих технологий**

<b>Период</b>	<b>Содержание революционных изменений</b>
1. Древний Восток, с IV по III век до н.э.	Религиозно-коммерческий характер: религиозная верхушка собирала с населения дань и под видом отправления религиозного обряда использовала ее для накопления и обмена. Впервые появилась письменность, ведение деловой документации в виде планов, снабженческих и контрольных записей, а также бухгалтерских счетов до настоящего времени составляют основу управленческого процесса.
2. Вавилония, около 1759 года до н.э.	Административно-светский свод законов царя Хаммурапи: формальная система организации и регулирования отношений людей для централизации управления государством и укрепления царской власти.
3. Древний Рим, 605 – 562 гг. до н.э.	Производственно-строительная система контроля времени хранения сырья на текстильных фабриках и в зернохранилищах с помощью цветных ярлыков. Система территориального управления и административная иерархия Римской католической церкви.
4. Великая индустриальная революция конца XIX в.	Появление менеджмента как особой технологии управления социально-экономическими процессами при разворачивании крупного производства и формирования системы корпоративно-коллективного капитала, привлечение наемных профессиональных управляющих («менеджеров»).
5. Европа, США, Япония, XX в.	Новый радикальный переворот в обществе в связи с появлением огромных корпораций и зарождением акционерного капитала, триумфальное развитие научно-технического прогресса, противостояние двух диаметрально противоположных социально-экономических систем, государственное регулирование рыночных отношений, внедрение принципов социального партнерства в сфере труда (германский, шведский и японский опыт).

Впервые в интересах управленческой деятельности в Шумере появилась письменность, когда информация фиксировалась на глиняных табличках с юридическими, историческими и деловыми записями. Ведение деловой документации, в том числе планов, снабженческих и контрольных записей, а также бухгалтерских счетов до настоящего времени составляют основу управленческого процесса.

Вторая управленческая революция сложилась около 1759 года до н.э. в административно-светском виде как свод 285 законов царя Вавилонии Хаммурапи – формальной системы организации и регулирования в условиях высшего развития процессов товарно-денежных отношений, частных рабовладельческих хозяйств, усиления торговли, централизации управления государством.

Третья управленческая революция считается производственно-строительной: царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н.э.) применил систему производственного контроля времени хранения сырья на текстильных фабриках и в зернохранилищах с помощью цветных ярлыков.

Несколько лет позже (243–316 гг. н.э.) в Древнем Риме была внедрена система территориального управления и административная иерархия Римской католической церкви как наиболее совершенная формальная организация западного мира.

Четвертая управленческая революция произошла в период великой индустриальной революции: становление европейского и американского капитализма привело к появлению особого вида управления социально-экономическими процессами в современном обществе, который в конце XIX века впервые получил название «менеджмент».

Вначале, вступая в свободную рыночную деятельность, человек выступал на рынке как предприниматель, являясь одновременно собственником и управляющим. По мере расширения масштабов производства формируется система корпоративно-коллективного капитала, при наличии нескольких собственников капитала обычно привлекаются наемные профессиональные управляющие, которые получили название «менеджер», в результате происходит закономерное отделение собственников от непосредственного управления производственными процессами и появляется новая профессия – менеджер.

Пятая управленческая революция в течение XX века означает новый радикальный переворот в обществе в связи с появлением огромных корпораций на основе акционерного капитала, возрастанием влияния управляющих. В условиях глобализации рынка менеджеры нередко провозглашаются как социальный класс, а профессиональный менеджмент, по образному выражению Дж. Гэлбрейта [27, с. 28], в больших корпорациях, вооруженных современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство.

Крупные корпорации имеют возможность вкладывать огромные средства в прикладные научные исследования и внедрять их результаты в новые инновационные производственные технологии. Одновременно нарас-

тают негативные социально-экономические и экологические проблемы активизации производственной деятельности.

Существенный рост производительности общественного труда за счет непрерывного технического и технологического обновления производства, особенно в начале XX века, достигался путем нещадной эксплуатации наемных работников. Тяжелые условия труда и низкий уровень жизни вызывал недовольство населения, активизацию профсоюзного движения по защите интересов трудящихся, а также побуждал к поиску более справедливой альтернативной системы управления социально-экономическими процессами.

Рядом экономистов были предложены смелые теоретические положения, и в соответствии с ними неоднократно предпринимались попытки применить на практике в целом утопическую систему всеобщего социального равенства. Наиболее радикальным стал социальный российский эксперимент 1917 г. с отрицанием частной собственности, полным ее огосударствлением, принуждением к труду командно-административной системой управления.

Началось историческое противоборство двух диаметрально противоположных социально-экономических систем управления, которые оказали заметное влияние на содержание и технологию управления экономическими процессами. В частности, страны Запада в период триумфального развития научно-технического прогресса начали внедрять эффективные меры государственного регулирования рыночных отношений и принципы социального партнерства в сфере труда (германский, шведский и японский опыт).

Россия по ряду принципиальных причин экономического и политического характера наряду с другими странами мира в конце XX века также вернулась к товарно-денежным отношениям и с невероятными трудностями внедряет рыночные механизмы управления социально-экономическими процессами.

В настоящее время в России сложилась смешанная экономика с постепенным расширением масштабов применения рыночных механизмов хозяйственной деятельности, которые в экономически развитых странах мира показали более высокие результаты, прежде всего, за счет высоких темпов внедрения в экономическую практику современных достижений научно-технического прогресса.

## **1.2. Бюджетные организации и коммерческие компании**

Формирование смешанной экономики в современной России предполагает существование предприятий, учреждений и заведений, которые финансируются за счет средств бюджетов различных уровней. В дальнейшем для краткости предлагается именовать их бюджетными организациями. В то же время с переходом страны к рыночным отношениям создаются на свой страх и риск многочисленные коммерческие компании.

Цели создания и средства финансирования определяют наличие существенных различий условий деятельности бюджетных организаций и коммерческих компаний (табл. 1.2), которые предлагается классифицировать по шести основным признакам: виды деятельности, поставщики ресурсов, хозяйственные партнеры, потребители продукции, работ и услуг, ценообразование, источники развития.

Во-первых, в условиях смешанной экономики органы государственной и муниципальной власти, а также местного самоуправления определяют (прогнозируют) требуемые социальные потребности в продукции, работах и услугах, учреждают необходимые бюджетные организации, устанавливают им соответствующий социальный заказ и выделяют необходимые централизованные ресурсы.

Как показал практический опыт, задания по социальному заказу необходимо устанавливать детально, в том числе по выпуску продукции по номенклатуре и перечень услуг. Проведенный в 1968 г. эксперимент по доведению задач до производственных предприятий, которые в то время все были бюджетными, в денежном выражении вполне закономерно привел к свободе выбора ими наиболее выгодного ассортимента производимой продукции, в результате которого из продажи исчезли дешевые, но необходимые потребителям товары, поэтому эксперимент был срочно прекращен.

*Таблица 1.2*

#### **Деятельность в условиях рынка**

<b>Бюджетных организаций</b>	<b>Коммерческих компаний</b>
1. План выпуска продукции по номенклатуре и перечень услуг.	1. Свободный выбор видов деятельности, получение лицензии (при необходимости).
2. Наряды на поставки сырья, материалов и комплектующих изделий.	2. Свободный выбор источников получения ресурсов, в том числе из-за рубежа.
3. Ограничения по выбору хозяйственных партнеров.	3. Свободные взаимовыгодные горизонтальные хозяйственные связи.
4. Разнарядки на готовую продукцию и услуги потребителям.	4. Свободная реализация готовой продукции и оказание услуг потребителям.
5. Регулируемая учредителями цена продукции и услуг.	5. Свободная цена равновесия рыночного спроса и предложения, кроме монополистов.
6. Финансирование органами власти процесса жизнедеятельности и развития.	6. Собственные или заемные средства, перспектива развития или банкротства.

Нецелевое расходование руководством бюджетных организаций выделенных органами власти бюджетных средств является должностным преступлением, а руководство этих организаций, в соответствии с действующим законодательством, должно привлекаться к ответственности.

К реализации социального заказа могут на конкурсной основе привлекаться и коммерческие компании с последующей оплатой органами власти выполненной продукции, работ и услуг по единым расценкам (тарифам), что создает основу для сокращения числа бюджетных организаций.

Коммерческие компании, учрежденные на свой страх и риск физическими и (или) юридическими лицами, имеют право свободного выбора ви-

дов и масштабов деятельности, кроме запрещенных законами Российской Федерации (в настоящее время в России запрещены свободная реализация наркотических средств и оружия, а также проституция).

Органы власти берут на себя функцию проверки способности коммерческих компаний качественно выполнять наиболее важные для общества виды деятельности путем их лицензирования по установленным законодательством показателям.

По законам маркетинга в целях устойчивости деятельности на рынке коммерческим компаниям рекомендуется осваивать не менее трех видов деятельности, так как одновременно получить негативные результаты в них (обанкротиться) практически невозможно, за исключением лишь в случае форс-мажорных обстоятельств.

Во-вторых, учредители бюджетных организаций обязаны создать необходимые условия для эффективной их деятельности, в том числе обеспечить их помещениями, оборудованием и техникой. Для текущей производственной деятельности от учредителей требуются поставки по нарядам всего необходимого, включая сырье, материалы и комплектующие изделия.

В условиях рынка, учитывая возможность самостоятельной закупки необходимых ресурсов руководством самих бюджетных организаций, им органами власти могут выделяться необходимые финансовые средства при условии создания конкурса (тендера) между потенциальными поставщиками (не менее трех) с последующим выбором наиболее выгодного поставщика по критериям минимальной стоимости ресурсов при надлежащем качестве, что должно обеспечить экономию бюджетных средств.

Рыночные условия предполагают свободный выбор источников получения ресурсов руководством коммерческих компаний, а отказ государства от монополии на внешнеэкономическую деятельность дает возможность выхода коммерческих компаний на международный рынок.

В-третьих, разделение и специализация общественного труда связаны с налаживанием партнерских связей, которые в особых случаях для бюджетных организаций могут ограничиваться учредителями. В частности, финансовые средства в настоящее время до бюджетных организаций из соответствующих бюджетов доводятся через федеральное казначейство, представительства которых по существу являются специализированными финансовыми институтами, действующими под контролем органов государственной и муниципальной власти. Учитывая подчиненность таких финансовых институтов органами власти, им дополнительно вменено в обязанность не только своевременно доводить до получателей выделенные бюджетные финансовые средства, но и контролировать целевое их использование.

Создание специальных финансовых институтов было обусловлено негативным опытом, когда при финансировании бюджетных организаций через коммерческие банки часто имели случаи несвоевременного доведения денежных средств до получателей, так как коммерческие банки преследу-

ют цель получения прибыли и стремились использовать бюджетные деньги на некоторое, подчас длительное время, в качестве своих оборотных средств.

В условия рынка органы власти лишены права вмешиваться в хозяйственную деятельность коммерческих компаний, которые самостоятельно выбирают свободные взаимовыгодные горизонтальные хозяйственные связи, включая и договорные отношения с зарубежными партнерами.

Выход коммерческих компаний на международный рынок вынуждает применять единые технологии товародвижения с зарубежными партнерами с использованием основ логистики как управления рациональным товародвижением.

В-четвертых, бюджетные организации в условиях выделения органами власти ограниченных ресурсов, так как общественные потребности в любой стране практически всегда превышают предложение, отпускают или доставляют готовую продукцию потребителям согласно разнарядкам, оказывают услуги на закрепленных для обслуживания групп населения в соответствии с выделяемыми лимитами.

Коммерческие компании реализуют производимую продукцию, работы и услуги на рынке в условиях конкурентной среды, поэтому им недостаточно лишь организовать производство, но необходимо самостоятельно заботиться об их реализации с учетом потребностей насыщенного рынка. Для этого коммерческие компании самостоятельно изучают рыночный спрос и предложение, проводят рекламную деятельность в целях продвижения своей продукции, работ и услуг на рынок.

В-пятых, ценообразование в бюджетной сфере осуществляется под контролем соответствующих органов власти, для этого бухгалтериями бюджетных организаций производится расчет себестоимости продукции, работ и услуг, результаты которой представляются учредителям. На основе проверки реальности расчета себестоимости и установления уровня рентабельности определяется (утверждается) централизованная цена продукции, работ и услуг.

В тех случаях, когда такая цена превышает платежеспособность населения, для снижения социальной нагрузки цена снижается учредителями до приемлемого уровня за счет выделения целевых дотаций из соответствующего бюджета.

Коммерческие компании устанавливают цену на свою продукцию, работы и услуги самостоятельно с учетом равновесия рыночного спроса и предложения. Согласно международным правилам органы власти применяют два основных метода защиты населения от завышения рыночных цен:

- коммерческие компании, которые занимают более 35% рынка, включаются в перечень монополистов и подлежат делению на части, чтобы в каждом сегменте рынка функционировали не менее трех конкурентов;
- для естественных монополистов применяется ценовая политика как для бюджетных организаций.

В-шестых, финансирование деятельности бюджетных организаций осуществляют органы власти, включая обеспечение их текущей жизнедеятельности, а также выделение целевых капиталовложений на развитие.

Коммерческие компании развиваются за счет собственных (заемных) средств, а при неплатежеспособности подлежат процедуре банкротства. Лишь отдельные коммерческие компании, действующие в социально значимых сферах, могут рассчитывать на государственную поддержку.

Сопоставление условий деятельности бюджетных организаций и коммерческих компаний в условиях смешанной экономики позволяет установить следующее:

- в бюджетных организациях осуществляется процесс управления их деятельностью по выполнению заданного плана на выделяемые бюджетные средства;

- в коммерческих компаниях осуществляется процесс менеджмента как управления социально-экономическими процессами в условиях свободы выбора видов деятельности, поставщиков, хозяйственных партнеров, потребителей, цены продукции и услуг, но при особой ответственности за результаты деятельности вплоть до банкротства.

В коммерческих компаниях кроме процесса менеджмента осуществляется также процесс маркетинга как комплекса задач по изучению рыночного спроса и предложения, выбору наиболее выгодного сегмента рынка и рекламного воздействия на потенциальных потребителей в целях реализации продукции, работ и услуг.

Коммерческие компании также самостоятельно осуществляют логистические процессы по организации товародвижения в целях снабжения, обеспечения производства, а также сбыта продукции, работ и услуг на конкурентном рынке.

Имеются существенные различия целей деятельности:

- цель бюджетной организации – выполнение установленных заданий по выполнению социального заказа на выделенные бюджетные средства;
- цель коммерческой компании – получение максимальной прибыли и дальнейшее развитие за счет заработанных средств.

### **1.3. Трансформация терминологии в условиях рынка**

Коллективный характер деятельности людей с древних времен был связан с выбором (признанием) формального или неформального лидера, который сознательно берет на себя выполнение управленческих функций и ответственность за конечный результат действий группы людей по добыче пищи или защиты от внешних угроз. Но мере развития средств производства управленческие функции постепенно расширялись, а процесс управления стал осуществляться в самых различных сферах жизни и быта людей, что свидетельствует о сложности и многогранности этого явления.

В результате усилий многих ученых и практиков сформировались основы современных взглядов на сущность, содержание и научные законо-

мерности управленческого процесса. В то же время многочисленные аспекты этого сложного явления носят противоречивый характер, особенно определения, содержание понятий и методы воздействия при разрешении различных спорных ситуаций. Наиболее сложные противоречия возникли при разграничении понятий «управление» и «менеджмент».

В настоящее время управление имеет место во многих сферах жизнедеятельности человека и связано с формированием сложных организованных систем. По определению [52, с. 654], «управление (administration, control, management) – это процесс поддержания функционирования или перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния».

В общем случае управление считается функцией организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающей сохранение определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ или целей. Первичным и значимым для сохранения условий жизни и безопасности цивилизации стало управление действиями войск, так как история земной цивилизации помнит непрерывные военные столкновения с использованием больших масс вооруженных людей.

Существует самое широкое представление процесса управления, особенности которых различают (табл. 1.3) в биологических, социальных, экономических, политических, технических, кибернетических и других системах. Наиболее ярко способности (или бездарность) качества управления проявляются в области военного дела, когда от руководителя требуется не только умело использовать свои силы и средства, но и учитывать, то есть предвидеть возможные действия противоборствующей стороны, а также проявлять волю для одержания победы над противником. Именно военное дело обусловило одно из образных определений содержания процесса управления: «управлять – значит предвидеть» [16, с. 7].

От таланта военачальников и качества управленческих воздействий зависит не только успех или поражение, но и возможность бесчисленных напрасных потерь людских жизней и нанесение огромного экономического ущерба.

Переход от добывающей к производящей экономике и коллективная трудовая деятельность людей также неразрывно связаны с профессиональным управленческим трудом, сущность которого нередко понимается как «искусство выполнения работы чужими руками», используя интеллект, труд и мотивы поведения других людей. Для этого руководители должны обладать талантом подбора и сплочения людей, а также стратегическим образом мышления.

Руководитель трудового коллектива должен отвечать многочисленным требованиям, таким как комплекс необходимых научных знаний, наличие опыта решения подобных управленческих проблем, а при работе с людьми и искусство вовлечь их в коллективный труд, мотивировать на максимальное использование работниками своего потенциала.

### Определения и содержание процесса управления

Сфера	Определения	Содержание
1. Военное дело	Управлять – значит предвидеть	Умелое использование своих сил и средств, а также учет возможных действий противника
2. Экономика	Умение выполнять работу чужими руками	Достижение целей с использованием интеллекта, труда и мотивов поведения других людей
3. Профессия руководителя	Сочетание знаний, опыта и искусства	Владение научными знаниями, наличие, опыта решения подобных проблем, искусство стать лидером
4. Техника	Регулирование изменений технических параметров	Сохранение процесса функционирования технических систем в заданных режимах и пределах
5. Живые природные системы	Селекция	Скращивание животных для создания нужных свойств, выведение новых сортов растений
6. Кибернетика	Сбор, переработка и доведение информации	Планирование, организация, мотивация и контроль
7. Психология	Агитация, пропаганда, манипулирование	Формирование объективного или нужного общественного мнения путем применения технологий влияния

Для профессионального руководителя столь важными становятся его лидерские качества, способность сформировать команду и повести за собой людей, умение личным примером воодушевить коллектив на решение сложных задач. Не случайно одним из основных определений понятия управления считается «сочетание научных знаний, опыта и искусства».

Современный человек немислим без технического оснащения труда, жизни и быта. Рост производительности общественного труда в условиях научно-технического прогресса связан с вероятностью таких негативных явлений как поломки дорогостоящих технических устройств с нанесением существенного материального ущерба из-за неправильной эксплуатации техники и оборудования. Более крупные негативные последствия относят к аварийным ситуациям, имеющим нередко цепную реакцию. Катастрофы уносят жизнь человека или групп людей.

Управление в технике понимается как регулирование изменений параметров и (или) режимов ее действий в конструктивно заданных пределах, которые обеспечивают высокие производственные показатели, длительную надежность и безопасность эксплуатации. При этом содержание управления в технике сводится к соблюдению требуемого режима ее работы и недопущению аварийных ситуаций, а также к сохранению процесса функционирования технических систем в заданных параметрах.

В последние одно-два столетия человек все активнее вторгается в запретную зону и пытается оказывать влияние на природу и генетические свойства живых природных систем путем управления ими в виде разно-

сторонней селекции. Применяется скрещивание видов животных для создания нужных свойств, выведение новых сортов растений для защиты от сорняков и устойчивости от засухи. Управленческие воздействия на природу и свойства живых существ обычно направлены на внешне благородные цели, однако, как показывает опыт, они могут оказывать далеко идущие негативные последствия, вплоть до необратимых природных катаклизмов.

В конце XX – начале XXI века мировое сообщество вступило в фазу строительства информационного общества путем оснащения современными техническими средствами связи и отображения данных, а также внедрения технологий электронного обмена деловой информацией.

Управление в кибернетическом смысле в современном мире представляется как процесс непрерывного сбора, переработки и доведения информации, а основными функциями управления приняты планирование, организация, мотивация и контроль.

Одним из разновидностей использования информационных технологий следует считать оказание психологического воздействия на мировоззрение и поведение людей. В частности, в предвыборные периоды политические партии, общественные движения и независимые кандидаты активно используют агитацию и пропаганду в целях формирования объективного общественного мнения среди будущих избирателей, что фактически означает управление их умами и поведением.

В отдельных случаях в корыстных целях находит применение также явление манипулирования общественным мнением в целях создания себе или своему кандидату на выборную должность нужного общественного мнения или же дискредитации соперников сомнительными или ложными сведениями о результатах их работы или поведения в быту.

Широкий спектр областей применения понятия управления не мог сложиться одновременно, поэтому известны исторические сведения о последовательных этапах развития теории и практики управления в различных сферах жизнедеятельности человека.

Одним из замечательных качеств человеческой цивилизации признается научный интерес к историческим истокам того или иного явления в общественной жизни и умение извлекать из него уроки для современного развития. Учитывая, что Россия вступила на путь применения рыночных экономических механизмов ведения хозяйственной деятельности на столет позже экономически развитых зарубежных стран, такой исторический анализ позволяет понять происхождение и сущность накопленного мирового опыта, а также творчески применить его с учетом особенностей российской действительности.

В то же время следует считать недопустимым слепое копирование накопленного зарубежного опыта применения управленческих технологий и тем более свободная интерпретация исторических фактов в целях подтверждения недостаточно обоснованных научных концепций управления социально-экономическими процессами, которыми нередко грешит отече-

ственная практика в условиях перехода к рыночным отношениям.

Во-первых, наибольший вред отечественной рыночной науке и практике наносит заблуждение о том, что понятия менеджмент и управление – это синонимы. Управление имеет место (табл. 1.3) в самых различных сферах, а менеджмент – только в коммерческих компаниях, действующих в условиях (табл. 1.2) рыночной конкурентной среды.

Во-вторых, источником неточностей и ошибок является механическое применение общепринятого на западе понятия организация. В условиях российской смешанной экономики функционируют как бюджетные организации, так и коммерческие компании с принципиально различными целями и технологий работы (табл. 1.2), что нужно четко закрепить в правоустанавливающих документах.

Обобщенное понятие «организация» в условиях смешанной экономики становится основной причиной обоснования возможности представителям органов власти и бюджетных организаций применять предпринимательский стиль руководства. Нельзя не согласиться с мнением, что если эти представители хотят жить в достатке или иметь богатство, то нужно оставить свои должности, на страх и риск учредить коммерческую компанию и пытаться работать в рыночной конкурентной среде.

В-третьих, рыночные преобразования в современной российской практике умышленно тормозятся органами власти, которые стремятся сохранить собственность в своем подчинении. Известно, что большинство бюджетных организаций недостаточно эффективны как по качеству продукции, работ и услуг, так и по их цене для населения.

Длительное время продолжается практика расширения масштабов деятельности государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также российских акционерных обществ (РАО), государственных корпораций, которые условно считаются коммерческими, но по существу являются «гибридными», так как имеют имущество лишь на праве хозяйственного ведения или оперативного управления, нередко получают бюджетную финансовую поддержку, однако не обеспечивают требуемое качество продукции, работ и услуг.

В-четвертых, существует множество упрощенных или запутанных определений понятия «менеджмент», в том числе «менеджмент» в переводе русский язык означает «управление». На наш взгляд, более точным следует считать, что менеджмент – это управление социально-экономическими процессами в коммерческих компаниях, действующих в условиях широкой свободы выбора и особой ответственности за результаты деятельности вплоть до банкротства.

Исходя из определения, следует разграничить область ответственности субъектов рынка:

- собственник (бизнесмен) за результаты деятельности на рынке отвечает только средствами, вложенными в данный вид деятельности;
- менеджер как наемный профессиональный управляющий за результаты руководства отвечает должностью (имиджем) как и руководитель бюд-

жетной организации;

- предприниматель как собственник и управляющий в одном лице за результаты деятельности на рынке отвечает всем, включая вложенные средства и имущество; поэтому заработанные средства должен стремиться использовать для освоения не менее трех видов деятельности, а также привлекать профессиональных управляющих.

В-пятых, распространение успешно действующих на Западе понятий и правил ведения рыночной хозяйственной деятельности на представителей органов власти и руководства бюджетных организаций с правом получения прибыли (обычно с добавкой небольшой по размерам), становится источником расхищения бюджетных средств и невиданного размаха коррупции, так как, умело используя пробелы в существующем российском законодательстве, они под разными предлогами или же открыто расходуют бюджетные средства в своих корыстных целях.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Каковы преимущества коллективного труда?
2. Что включает в себя история развития управленческих технологий?
3. В чем состоят особенности смешанной экономики в России?
4. Перечислите условия деятельности бюджетных организаций и коммерческих компаний.
5. Каковы сферы применения управления и их содержание?
6. Раскройте особенности понятия «менеджмент».
7. В чем заключается ответственность субъектов рынка?
8. Каковы особенности «гибридных» структур?
9. Раскройте содержание задач маркетинговой деятельности.
10. Что представляет собой организация товародвижения?

## **Глава 2**

### **ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **2.1. Либеральный подход в управлении производством**

Весь XX век историки по праву считают веком триумфального развития научно-технического прогресса и систем управления, которые в свою очередь оказали существенное влияние на управление социально-экономическими процессами, рост производительности общественного труда и улучшение качества жизни населения экономически развитых стран мира.

Основным источником развития теории и практики управления социально-экономическими процессами стала великая индустриальная революция в период становления европейского, а затем и американского капитализма при господстве частной собственности и свободы предпринимательства как основы рыночных отношений.

Формирование теории и практики управления в условиях рынка берет свое начало с вклада английских экономистов XIX века. Основной научный результат английского экономиста, «великого шотландца» Адама

Смита (1723–1790) заключался в смелой либеральной идее [41, с. 98] о способности рыночной системы к саморегулированию спроса, предложения и цены товара под действием так называемой «невидимой руки рынка» в условиях свободной конкуренции при минимальном воздействии государства на экономические процессы.

Вначале в условиях свободной рыночной деятельности человек выступал одновременно собственником и управляющим. По мере расширения масштабов производства начинают действовать внутренние закономерности рынка. Создание мануфактур и массового машинного производства привело к акционированию капитала, а при наличии нескольких собственников для управления производственными процессами в условиях рыночной конкуренции стали привлекаться наемные профессиональные управляющие, соответственно появляется понятие менеджмента, а также новая профессия – менеджер.

По энциклопедическому определению [66, с. 352]: «Менеджмент (management – управление) – система управления на уровне предприятия как коммерческой организации, предпринимательское управление». В целях квалифицированного руководства коммерческими компаниями в условиях рынка потребовалось создать специальную систему профессиональной подготовки менеджеров.

Комплекс требований к профессиональной подготовке менеджеров включает, прежде всего, их способность управлять деятельностью внутри коммерческой компании для достижения ее целей в условиях конкурентной рыночной среды, учитывать влияние на нее внешней среды, организовывать продвижение продукции и услуг до потребителей.

Либеральный подход в управлении способствовал в конце XIX – начале XX века небывалой активизации инициативы собственников капитала, а также деятельности наемных менеджеров при минимальном вмешательстве государства в экономические процессы, что привело к существенному росту производительности свободного труда.

Особую эйфорию в мире вызвал построенный капитализм, основанный на неограниченной инициативе предприимчивых собственников, которые эмигрировали преимущественно из европейских стран на теплый и богатый ресурсами северно-американский континент.

Кроме того, активизации рыночной деятельности в США способствовало использование рабской массовой неквалифицированной рабочей силы, насильственно привезенной в трюмах кораблей из африканского континента. Резкому повышению производительности общественного труда и росту темпов экономического развития в этот период способствовали также становление основ теории менеджмента и усилия практиков по их внедрению непосредственно в производство.

Наиболее благоприятные условия для развития капитализма на основе частной собственности и свободы рыночного предпринимательства были созданы во второй половине XIX – начале XX века. Исторически США развивались как страна переселенцев-эмигрантов, выходцев из различных

государств Старого Света, которых манил дух свободы и предпринимательства, неосвоенные земли и богатые недра. Кроме того, сформировались и другие причины (табл. 2.1) роста деловой активности, в том числе либеральное законодательство и сильная власть, способная собирать налоги, а также массовое использование дешевой иностранной рабочей силы.

Таблица 2.1

### Причины роста деловой активности в США

Причины	Результаты	Следствия
1. Разрушительные гражданские, локальные и мировые войны.	Разорение экономического потенциала основных европейских стран.	Миграция экономической и управленческой элиты из Европы в США.
2. Либеральное законодательство и сильная власть.	Разрешено все, что не запрещено законом, недопущение уклонения от уплаты налогов.	Создание современной производственной и социальной инфраструктуры.
3. Внимание к развитию образования и науки.	Человеческие ресурсы стали не источником издержек, а активом корпораций.	Созданы школы бизнеса, учебные центры крупных корпораций.
4. Минимальное вмешательство государства в экономику.	Концентрация финансового капитала в динамичной и стабильной стране.	Создание гигантских транснациональных корпораций.
5. Формирование рыночной психологии поведения.	Приоритет индивидуальных интересов перед общественными.	Государственные гарантии частной собственности, индивидуализм.
6. Внедрение машинного производства.	Отставание механизма управления от уровня технического оснащения.	Стандартизации и унификации производственных операций.
7. Массовое использование иностранной рабочей силы.	Низкая квалификация работников, обнаружение явления «работы с прохладцей».	Реализация научных результатов для роста производительности труда.

В конце XIX – начале XX века США по объективным причинам стали наиболее динамично развивающейся и стабильной страной, в которую устремились не только экономическая и интеллектуальная элита из других континентов, но и финансовые ресурсы мира. В то время, по свидетельству экономистов, практически не существовало государственного регулирования в бизнесе [39, с. 64].

Минимальное вмешательство государства в экономику обусловило тот исторический факт, что первоначально вся экономическая деятельность в Америке базировалась преимущественно на частной собственности. Поэтому вместо общего термина «управление» в экономической рыночной практике стало применяться понятие «менеджмент», что означало действие каждого индивида «на свой страх и риск» в условиях рыночной конкурентной среды.

Разрушительные гражданские, локальные и мировые войны обусловили разорение экономического потенциала основных европейских стран и выход США на лидерские позиции в мире. Миграция экономической и управленческой элиты из Европы позволили быстрыми темпами развивать рыночную науку и практику, направленную на резкое повышение произ-

водительности труда. Внимание к развитию образования и науки, создание школ бизнеса были направлены на устранение отставания механизма управления от уровня технического оснащения машинного рыночного производства.

Недопущение уклонения от уплаты налогов со стороны сильной власти способствовало созданию современной производственной и социальной инфраструктуры. Постепенно свобода предпринимательства и политика невмешательства государства в экономику привели к интенсивному всплеску деловой активности, способствовали концентрации финансового капитала в этой динамичной и стабильной стране, что послужило условием для создания гигантских транснациональных корпораций и их учебных центров, развития фундаментальной и прикладной науки. В этот период США фактически стали родиной научного менеджмента.

При расширении объемов производства в корпорациях функции изучения конкурентной среды и рекламного воздействия на потребителей, а также продвижения продукции на рынок постепенно передаются специалистам по маркетингу, которые, по существу, становятся консультантами менеджеров по внешней среде.

Крупные коммерческие компании, действующие на региональном и международном рынке, вынуждены для участия в управлении производством привлекать также специалистов по логистике как консультантов по рациональному товародвижению.

Таким образом, объективно создается система управления социально-экономическими процессами в условиях рыночных отношений в виде органической взаимосвязи трех отраслей рыночной науки «менеджмент–маркетинг–логистика».

Научное управление производством стало распространяться и в других странах мира, поэтому сложилось мнение о возможности в полной мере реализовать либеральную идею о совершенстве рыночных отношений с саморегулированием рынка без вмешательства государства в экономические отношения.

Наряду с благоприятными факторами развития рыночных отношений в США в конце XIX – начале XX века следует отметить также ряд негативных тенденций, позволяющих оценить состояние сложившихся социально-экономических отношений как «дикий капитализм американского типа», в том числе: варварское отношение к коренному населению; всплеск насилия и преступности; бандитские способы накопления первичного капитала; беспрецедентное социальное расслоение общества; бесправие негритянского населения, которое было устранено только 22 сентября 1862 г. с опубликованием исторической Декларации об освобождении негров «отныне и навеки», с 1 января 1863 г. рабы в США наконец получили личную свободу.

Вскоре в США началось разочарование либеральной экономической идеей [33, с. 68] из-за массовых финансовых злоупотреблений, образования так называемых «финансовых пузырей», диспропорций в развитии от-

раслей экономики, растущей безработицы, пропасти между бедностью и богатством.

Первый экономический кризис 1920–1922 гг. сменился «грохотом обвала» 29 октября 1929 г. Таким образом, в начале XX века в США стали проявляться серьезные негативные последствия свободного рынка, которые известны в виде «великой американской депрессии» 1929–1933-х годов, поэтому в стране пришлось применять ряд мер государственного регулирования рыночных отношений.

Спасительным для США стал «новый курс» избранного в 1933 г. президента Франклина Делано Рузвельта и совершенно неординарные меры его администрации [33, с. 90] по стабилизации банковской системы, которые, по выражению Р. Молли, «спасли капитализм».

Основной причиной последовавшего за Америкой мирового экономического кризиса стали проявления непростых социальных проблем, в том числе тяжелый физический труд при рабочем дне в 10–12, а иногда и до 14 часов в сутки, низкая производительность общественного труда, ограниченная заработная плата, неблагоприятные жилищные и бытовые условия на производстве, социальная незащищенность безработных, что в конечном счете обусловило недостаточную покупательскую способность населения, перепроизводство и резкий спад производства.

В непростой для многих стран период начала XX века назрела необходимость поиска не только способов регулирования рыночных отношений государством, но и новых подходов в социально-трудовых отношениях, к которым подталкивал все страны мира октябрьский переворот 1917 г. в России. Начался период социальных экспериментов в экономике, которые обусловлены противоречиями в сфере труда.

## **2.2. Социальные эксперименты в экономике XX века**

Опасность новых социальных взрывов побуждала ученых и практиков к поиску способов нормализации социально-трудовых отношений и внедрению в практику альтернативных подходов, основанных на социалистической идее всеобщего равенства и социальной справедливости.

Первый социальный эксперимент был проведен социалистом-утопистом Робертом Оуэном в 1817 г. на текстильной фабрике в Нью-Ленарке вблизи Глазго (Шотландия). Вначале он на свои деньги создал лучшие условия труда, сократил рабочий день, навел порядок на производстве и добился прибыльной работы фабрики.

Социальный эксперимент удался, чем Р. Оуэн опередил время на столет [41, с. 99]. В 1821 г. он предпринял попытку распространить эксперимент на всю Англию, а также создал опытную коммунистическую колонию в США («Новая Гармония»), однако через три года разорился. Причины неудачи заключались в незрелости социальных отношений, когда люди в коммунистическую коммуну шли добровольно в надежде на свободную жизнь, поэтому больше ходили на митинги [27, с. 71], чем работали, боль-

ше говорили, чем делали.

Наиболее радикальный социальный эксперимент начался в России с октябрьского переворота в 1917 г. под весьма привлекательным лозунгом «Фабрики – рабочим, земля – крестьянам» и продолжался около 75 лет. В период гражданской войны и экономической разрухи четыре года действовала система «военного коммунизма», затем в течение пяти лет – новая экономическая политика, а с конца 1928 года была создана мощная централизованная командно-административная система, характерными чертами которой стали полное огосударствление собственности, запрет предпринимательства, планирование хозяйственной деятельности из одного центра, подавление инакомыслия, политические репрессии.

Противостояние двух противоположных социально-экономических систем фактически продолжалось в течение всего двадцатого столетия и завершилось признанием, что либеральная идея достаточно привлекательна для быстрого экономического роста, однако в чистом виде приводит к глубоким кризисам, поэтому признана неработоспособной.

В свою очередь командно-административная система не выдержала соревнования с рыночной, так как не обладала действенными экономическими стимулами к росту производительности труда и недостаточно восприимчива к современным достижениям научно-технического прогресса, поэтому от нее также пришлось отказаться.

В настоящее время подавляющее большинство стран мира с развитой экономикой и современной политической культурой в результате постепенной и последовательной эволюции построили государства с государственным регулированием рыночных отношений, в которых достигнут высокий уровень жизни населения.

Накопленный опыт постепенной трансформации рыночных отношений на основе причинно-следственных связей (табл. 2.2) отражает историю возникновения и развития менеджмента как науки и практики в течение шести последовательных этапов учета влияния социальных факторов на технологию управленческих процессов в условиях рынка.

Основной причиной первого (производственного) этапа в начале XX века стала низкая производительность труда работников из-за недостаточной их квалификации и нерациональной организации трудовых операций, что оказывало непосредственное влияние на уровень оплаты труда и тяжелые условия жизни наемной рабочей силы.

Основное внимание инженеров-практиков было обращено на «работу с прохладцей», когда в присутствии мастера работники делают вид, что усердно трудятся [27, с. 149], а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Скрытые виды снижения норм выработки современные социологи называют «рестрикционизмом».

«Работа с прохладцей» основана на природной склонности людей облегчать себе работу, что требует поиска методов улучшения организации производственных процессов. Наряду с усилиями по оптимизации оснащения человека труда сформировалось целое научное организационно-

техническое направление в менеджменте – тейлоризм, позволившее резко повысить производительность общественного труда на низовом, производственном уровне как условия роста уровня жизни населения.

Социальное значение тейлоризма состоит, прежде всего, в возможности достижения эффективности труда даже при использовании недостаточно квалифицированной рабочей силы за счет разделения и специализации труда, обучения выполнению простых операций непосредственно на рабочем месте, нормирования труда и применения методов стимулирования за превышения работниками дневных заданий.

Таблица 2.2

### Этапы трансформации рыночных отношений

Этапы	Условия	Сущность
1. Производственный этап (начало XX века)	Низкая производительность труда из-за недостаточной квалификации работников, нерациональной организации работ, минимальная оплата, тяжелые условия жизни.	Тейлоризм: оснащение человека труда, разделение и специализация трудовых операций, обучение на рабочем месте, нормирование и стимулирование труда.
2. Административный этап (20–30-е годы)	Невозможность управлять из одного центра крупными коммерческими компаниями и международными корпорациями.	Формирование научных основ менеджмента, создание иерархической структуры системы управления, функций и принципов управления.
3. Этап человеческих отношений (50-е годы)	Влияние достижений социологии и психологии, рост уровня жизни населения, снижение значения материальных стимулов.	Создание иерархии мотивов поведения человека, теорий мотивации, удовлетворенности трудом и обогащения труда.
4. Поведенческий (60-е годы)	Рост значения формирования команд и роли руководителей-лидеров, сочетание методов побуждения и принуждения к труду.	Разработка способов взаимодействия руководителя и подчиненных, изучение потребностей человека и их использование в управлении.
5. Этап количественных методов (70-е годы)	Стремление к оптимизации управленческих решений на основе моделирования процессов и решения задач на ЭВМ.	Разработка системы экономико-математических методов для выбора лучших рациональных и оптимальных вариантов решений.
6. Этап социальных отношений (80-е годы)	Необходимость снижения противостояния в обществе и подавления рыночного эгоизма, выравнивания уровня жизни слоев населения.	Государственное регулирование рыночных отношений путем социального партнерства в сфере труда и социальной ответственности бизнеса, построение «капитализма с человеческим лицом».

Следует также отметить, что принцип разделения и специализации труда в современных условиях стал основой для применения поточных линий, оснащенных высокопроизводительным автоматизированным оборудованием и робототехническими системами.

На втором – административном этапе – было выявлено что при создании крупных коммерческих компаний и образовании международных корпораций управлять их деятельностью из одного центра практически стало невозможно.

Усилиями американских ученых и практиков в 20–30-е годы XX века были сформированы научные основы менеджмента как способы управления деятельностью крупных международных корпораций путем разделения областей ответственности менеджеров на высшем, среднем и низовом уровнях, тем самым положена основа создания иерархической структуры системы управления.

Появился стратегический подход к управленческим процессам в крупных коммерческих компаниях с прогнозированием на перспективу не только их структуры и производственных планов, но также социально-экономических и экологических последствий хозяйственной деятельности.

Научные основы менеджмента сформировались, прежде всего, в виде определенных функций и научных принципов управленческой деятельности как рекомендаций менеджерам по организации коллективного труда.

На третьем этапе в условиях роста уровня жизни населения в 50-е годы XX века пришло осознание повышения значения роли человеческого фактора в производстве, когда материальные факторы начали уступать по своему влиянию на квалифицированного человека труда по сравнению с использованием других средств мотивации для удовлетворения его разнообразных потребностей.

Человеческие отношения в социально-экономических системах, основанные на достижениях в области социологии и психологии, позволили ученым научно обосновать сущность и иерархическую структуру потребностей человека, его предпочтения и способы реализации личностного потенциала. Впервые появились понятия удовлетворенности трудом и основы реализации социальных ожиданий человека как личности.

На четвертом этапе особое внимание уделено поведенческим факторам в менеджменте, влиянию лидерских качеств руководителя и его способности сформировать команду единомышленников и повести за собой последователей.

Разработаны методы побуждения и принуждения к труду как основы поведенческого подхода в менеджменте с учетом социальных взаимоотношений руководителя с подчиненными, возможности приобщения работников к интересам коммерческой компании и их участия в управлении.

Пятый этап развития теории и практики менеджмента связан с использованием количественных методов для оптимизации управленческих решений в 60-е годы в период начала широкого применения в практике современных электронных вычислительных систем.

Эйфория от возможности принятия оптимальных управленческих решений, которые блестяще реализуются в технических системах, сменилась реальностью выбора в социально-экономических системах лишь лучшего (рационального) варианта решения из-за непредсказуемости поведения от-

дельного человека, групп лиц и резких изменений рыночной ситуации. Для этих условий предложен комплекс экономико-математических методов.

Шестой (социальный) этап развития менеджмента в конце века обусловлен необходимостью снижения уровня напряженности в обществе путем ограничения рыночного эгоизма, выравнивания качества жизни различных слоев населения и применения ряда методов государственного регулирования рыночных отношений.

Последний этап ознаменован формированием современных моделей социально-экономических отношений в ряде наиболее экономически развитых стран мира, сочетающих экономический рост на основе рыночных механизмов хозяйственной деятельности с широкими социальными гарантиями для населения. Применение особых мер государственного регулирования рыночных отношений в таких странах позволило обеспечить построение «капитализма с человеческим лицом».

Под влиянием гуманистических идей вместо стремления к получению максимальной прибыли любыми средствами начинают получать приоритет стабильность в обществе, социальное партнерство в сфере труда и социальная ответственность бизнеса.

В течение шести этапов развития теории и практики менеджмента наблюдается устойчивая тенденция постоянного дополнения отдельных положений с опорой на эффективное использование трудового потенциала человека и научное управление производственными процессами как основного источника наращивания общественного благосостояния.

### **2.3. Научное управление производством**

Комплекс проведенных американскими инженерами и практиками экспериментов и разработка рекомендаций по организации производства позволили получить революционные основы научного управления производством, которые чаще всего называют теорией (школой) научного управления.

Значительные перемены в глобальной структуре экономики США во второй половине XIX века с созданием огромных национальных и мультинациональных корпораций на транспорте и в промышленности связаны с внедрением новых современных научных достижений. В то же время в низовых звеньях управления изменения происходили крайне медленно, что отражалось в низкой производительности труда.

Как известно, запросы практики зачастую стимулируют необходимость научной разработки новых технологий организации труда взамен исчерпавших себя в более ранних периодах производства, которые себя полностью оправдывали ранее.

Так, вместо мастера, который длительное время был центральной фигурой организации производства, распределял задания, контролировал использование рабочего времени и выполнение работниками норм выработки, а также определял размеры оплаты труда, потребовалось провести

стандартизацию и унификацию производственных операций, снизить зависимость организации труда от личностных факторов управленца.

С такими функциями успешно могли справиться не научные работники (теоретики), а действующие инженеры (практики), знающие особенности технологии труда и видевшие резервы повышения рациональности использования рабочего времени. Поэтому первый этап научного управления производством был реализован группой инженерно-технических работников, которые прошли трудовой путь от рабочего до руководителя производства.

Таким образом, машинное производство при недостаточно квалифицированной наемной рабочей силе в конце XIX века потребовало поиска резервов роста производительности труда, прежде всего, на низовом – производственном уровне. В решение этих сложных задач существенный вклад внесли американские инженеры-практики.

Основателем теории научного управления считается [56, с. 21] инженер-практик Фредерик Уинстоу Тейлор (1856–1915), который прошел все ступени от мастера до главного инженера в одном из крупнейших заводов. В 1903 году он опубликовал книгу «Shop Management» и предложил систему стандартизации орудий, условий и методов организации труда, которые часто называют «тейлоризмом» [41, с. 345].

Фредерик Тейлор, его ученики и соратники Френк Гилбрет (1868–1924) и Лилия Гилбрет (1878–1972), Генри Гантт (1861–1919) на основе разделения процесса труда на отдельные элементы проводили анализ трудовых операций с помощью наблюдений и хронометража, предложили улучшение рабочего инструмента, нормирование и стимулирование труда.

Предложения Ф. Тейлора по использованию лопаты-совка емкостью около 8,6 кг [39, с. 66] дало феноменальный выигрыш: Френк Гилбрет 18 движений при кладке кирпича сократил до 4,5 движений [41, с. 110], увеличив тем самым производительность труда на 50%.

В 1911 г. Фредерик Тейлор опубликовал книгу: «Принципы научного менеджмента» («Principles of Scientific Management») [39, с. 64], которая традиционно считается началом признания менеджмента наукой.

Принципы «тейлоризма» были в полной мере реализованы Генри Фордом (1868–1947) в автомобилестроении с использованием поточной линии, движущейся с научно обоснованной скоростью, рассчитанной на возможности среднего человека. В 1910 г. он построил вблизи Детройта большой автомобильный завод, электростанцию, сталелитейный завод, свои кузницы, купил собственные железные и угольные рудники, пароходы, железные дороги, всевозможные заводы, фабрики, создал гигантскую империю. Применение сборочного конвейера позволило сократить время выпуска автомобиля с 12 до двух и менее часов.

В целях достижения максимальной производительности и непрерывной работы системы поточного производства Г. Форд предусмотрел восьмичасовой рабочий день и чрезвычайно жесткий режим труда с единственным 15-минутным перерывом на обед, включая время на туалет, на работе лю-

ням запрещалось опираться на машины, сидеть, садиться на корточки, свистеть, говорить или курить.

Генри Форд провозгласил ряд правил, призванных помочь стать не только хорошими работниками компании, но и хорошими гражданами: проявлять бережливость, жить в приличном доме, не принимавшем квартирантов; не иметь никаких дополнительных источников дохода (например, в семье должен был работать только муж); не связываться с «нехорошими людьми», сочувствующими профсоюзам и особенно принимающими участие в их организации, не позволять этого своим детям; не пить и не курить чрезмерно, избегать игры на деньги, быть в «хорошей физической мужественности или моральном облике».

В 1926 г. Г. Форд установил для своих работников пятидневную рабочую неделю, а в конце ноября 1929 г., когда американская экономика уже была в кризисе, откликнулся на призыв президента не снижать заработную плату и поднял ее до семи долларов в день.

В обобщенном виде научное управление производством включает комплекс взаимосвязанных задач:

- разделение процесса труда на отдельные производственные операции и специализация работников по их выполнению на поточной линии, что позволяет снизить требования к универсальности их подготовки;

- подбор работников по физическим и умственным данным в соответствии с требованиями выполнения определенных видов работ;

- обучение и тренировки работников непосредственно на рабочем месте в короткие сроки с использованием стандартных методов и технологии работ, подбора оптимального инструмента и оборудования;

- определение научно обоснованных норм выработки в течение рабочего дня путем наблюдения, замеров и рациональной последовательности выполнения каждой операции, применения рациональных приемов труда в определенной профессии;

- выбор рационального режима труда и отдыха работников, систем оплаты и премирования за превышение норм выработки в целях стимулирования роста производительности труда;

- отделение управленческого труда от физического выполнения работ как обдумывания и планирования, признание управления как самостоятельной области деятельности и специальности.

Низкая квалификация работника того времени позволяла в таких условиях достаточно быстро приобрести эффективные навыки выполнения отдельной операции, а за счет интенсивного труда добиться относительно высокого уровня жизни.

Кстати, в советское время в нашей стране тейлоризм иронично назывался «системой выжимания пота из рабочего класса», так как научно обоснованная скорость движения поточной линии не устраивала российские профсоюзы, защищавшие право наемных работников не особо напрягаться на рабочем месте, как на «загнивающем Западе».

Следует отметить, что в Советском Союзе также уделялось внимание

нормированию или научной организации труда, ее инициатор – экономист и социолог Алексей Капитонович Гастев (1882–1941) возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ). После 1920 года он увлекся применением в повседневной жизни системы организации и интенсификации труда методом хронометража движений. Однако и до настоящего времени интенсивность труда в материальном производстве, да и в управленческих структурах России заметно уступает западным нормативам, одновременно существенно ниже и уровень оплаты труда.

Значение основных положений теории научного управления для российского менеджмента особо возрастает в связи с предстоящим масштабным возрождением реального отечественного производства на принципах рыночных отношений с использованием достижений науки и техники.

Таким образом, наследие Ф. Тейлора и его последователей многогранно и противоречиво [39, с. 66], так как, с одной стороны, они создали условия для небывалого роста производительности труда работников и повышения материального состояния работников за счет интенсивного труда. С другой стороны, «тейлоризм» как организацию труда профсоюзы по праву считали и считают «системой выжимания пота» или «порабощения человека машиной», с чем трудно не согласиться.

Для каждого человека и всего общества всегда есть выбор: работать интенсивно для своего благополучия и процветания страны или же делать вид, что работаешь, и вести жалкое существование. Конечно, для ограничения социального расслоения населения и достижения социальной справедливости должны осуществляться меры государственного регулирования экономики, которые не всегда применяются или недостаточно эффективны.

Тем не менее при недостаточно эффективном производстве не может быть высокого качества жизни населения, что свидетельствует о необходимости практического использования тейлоризма в условиях возрождения реального производства в современной России с учетом национальных и социальных особенностей.

Условия для эффективного труда в современных условиях во многом зависят от совершенства применяемых технологий управления производственными процессами и взаимоотношений руководящего состава и наемных работников. Международная практика показала целесообразность обеспечения руководящим составом условий для достижения удовлетворенности работников трудом на производственном уровне, которые должны включать:

- исключение монотонного и тяжелого физического труда путем механизации и автоматизации рутинных и трудоемких производственных операций;
- применение производственных роботов в условиях вредной среды и для выполнения опасных для здоровья и жизни технологических операций;
- обеспечение содержательности труда за счет объема, привлекательности и разнообразия выполняемых работником операций, законченности

процесса и ощущения полученного результата;

- обеспечение работников удобным в пользовании и высоко производительным инструментом и оборудованием, технологичными материалами и приборами;

- рациональный режим труда и отдыха для достижения высокой производительности и сохранения работоспособности персонала, дизайн и эргономика рабочего места.

Немаловажным фактором в производственном процессе становится активное участие работников в распределении функций в процессе труда и степень доверия руководящего состава к подчиненным. Поэтому организация труда должна также учитывать современные требования обогащение труда человека, которые предусматривают:

- ощущение работниками важности, нужности и общественной полезности выполняемой работы;

- доверие к работнику и его ответственность за конечный результат труда и производительность;

- возможность влияния работника на условия труда и способы достижения поставленных руководителем задач («мягкое управление»);

- самостоятельность распределения работником выделенных ресурсов и контроля за ресурсами;

- наличие обратной связи с руководителем и знание работником оценки результатов своего труда;

- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта и повышения квалификации.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Раскройте сущность либеральной подхода в управлении производством.
2. Назовите причины роста деловой активности в США.
3. В чем заключается взаимосвязь трех отраслей рыночной науки?
4. Каковы первые социальные эксперименты в производстве?
5. Расскажите о содержании социального эксперимента в России.
6. Каковы этапы и причины трансформации рыночных отношений?
7. В чем суть теории научного управления производством?
8. Каков вклад инженеров-практиков в рост производительности труда?
9. В чем заключается сущность удовлетворенности трудом?
10. Что представляет собой теория обогащения труда?

## **Глава 3**

### **АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **3.1. Предпосылки административного управления**

Формирование крупных коммерческих компаний обусловило необходимость разработки научного подхода к управлению их деятельностью на рынке и подготовки в образовательных учреждениях квалифицированных кадровых ресурсов для ведения бизнеса.

Становление и развитие научного подхода связывают с первым курсом управления, который в 1881 г. разработал американский предприниматель и филантроп Джозеф Уортон (1826–1909) – основатель Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете.

В свое время курс не нашел широкого практического применения и лишь спустя 35 лет [54, с. 345] стал использоваться в качестве учебной дисциплины во многих образовательных учреждениях, в том числе в школах бизнеса. В настоящее время Уортонская школа считается одной из наиболее престижных в бизнесе, в ее стенах обучаются 4 тысячи студентов, более 80 тысяч студентов в 140 странах мира учатся по программам сетевого образования.

В конце XIX – начале XX века в США считалось, что большинство проблем сосредоточено на низовом – производственном уровне управления, где при машинном производстве имеются существенные резервы роста производительности труда, особенно в условиях массовой недостаточно квалифицированной наемной рабочей силы.

Однако по мере формирования крупных коммерческих компаний и расширения международного экономического сотрудничества в начале XX века стало очевидно, что для достижения эффективности деятельности на рынке ограничиться налаживанием эффективных производственных процессов только на низовом уровне управления недостаточно.

Поэтому зарождение менеджмента как чисто специфического американского явления, обусловленного рыночной экономикой и сферой частного предпринимательства при минимальном вмешательстве государства, потребовало со временем его дополнения, прежде всего, созданием основ административного руководства крупными коммерческими компаниями и научных принципов менеджмента.

Как известно, древние римляне славились жесткой централизацией управления и применяли термин «администрация», который от них пришел в европейские языки. В частности, во Франции [27, с. 209], где длительное время были сильны административные институты феодализма, капиталистические отношения шли не снизу как в Америке, а насаждались самим государством.

Понятие «администрирование» характерно для высшего уровня управленческой иерархии, где меньше бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования. Поэтому не случайно именно француз Анри Файоль дополнил полученные Ф. Тейлором и Г. Фордом научные и практические результаты на производственном уровне административными закономерностями управления крупными коммерческими компаниями.

При этом вместо американского термина «менеджмент» А. Файоль намеренно применял понятие «администрирование» как руководство деятельностью крупной коммерческой компании, основываясь на собственном практическом опыте работы в одной из таких компаний без перерывов в течение 60 лет [23, с. 146].

Как неординарная творческая личность с разнообразными интересами

и широкой эрудицией, А. Файоль (1841–1925) в течение 30 лет возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию «Коломбо» во Франции [41, с. 113], принял ее в крайне неблагоприятном финансовом состоянии на грани банкротства и к 1918 г. вывел ее в число самых могучих и процветающих концернов, славящихся своим административными, техническими и научными кадрами. Он обобщил свой опыт в книге «Общая промышленная администрация» (1923) в виде логически стройной теории, которую нередко называют классической (административной) теорией (школой) менеджмента.

Значительный вклад А. Файоля в развитие управления как науки составляют его предложения по делению крупных корпораций на подразделения по территориальному или продуктовому принципу, а также по распределению функций между уровнями иерархии управления. Таким образом, впервые созданы предпосылки для иерархической структуры управления, а также формирования транснациональных корпораций с материнскими компаниями в странах с высоким уровнем технологий, с дочерними компаниями в странах с дешевыми минерально-сырьевыми ресурсами и в странах с дешевой рабочей силой. Социальное значение деления крупных коммерческих компаний на структурные подразделения состояло, прежде всего, в возможности снижения производственных издержек и доступности цены продукции, работ и услуг для населения.

Впервые обозначился стратегический подход в управлении, так как высшее звено (top-management) должно обеспечить долгосрочные цели и видение развития крупной коммерческой компании. По взглядам А. Файоля, среднее звено управления (middle-management) в соответствии с выработанной стратегией должно обеспечивать рациональную технологию работ, включая, прежде всего, подбор и развитие работников. Низовое звено (lower-management) по-прежнему, как и в небольших компаниях, должно заниматься непосредственным управлением подчиненным персоналом и налаживать эффективные производственные процессы.

Впервые А. Файоль также указал на необходимость создания штабов (функциональных подразделений), которые не должны обладать правом руководства [39, с. 321], но должны осуществлять координацию действий структурных подразделений и подготовку крупных коммерческих компаний к будущему.

Управление А. Файодем предлагалось понимать как универсальный процесс в составе функций [55, с. 22], к которым им были отнесены предвидение, планирование, организация, мотивация, координирование и контроль.

Главный вклад А. Файоля в теорию состоит в том, что он сформулировал 14 классических научных принципов управления, которые практически полезны и сегодня, хотя претерпели изменения не по содержанию, а лишь по современным формулировкам. Инженер по образованию, предприниматель по социальному положению, менеджер по интересам и личным качествам Анри Файоль по праву считается отцом американского менеджмен-

та.

Классический (административный) менеджмент в обобщенном виде может быть представлен [27, с. 192] как совокупность трех основных частей: теория «научного управления производством», лидером которого считается Фредерик Тейлор; административная теория управления Анри Файоля; теоретические подходы европейцев, одним из наиболее авторитетных представителей которых является Макс Вебер (1864–1920).

Макс Вебер происходит из состоятельной и интеллигентной семьи, закончил знаменитый Гейдельбергский университет и стал известен как создатель классической (идеальной) теории бюрократии, отражающей особенности менталитета в Германии.

Зарождение крупномасштабных коммерческих компаний в конце XIX – начале XX века в США отмечено главным образом в частном секторе экономики, а в отсталой в то время Германии [27, с. 193] – преимущественно в государственной сфере. Специфика развития капитализма в Германии состояла в том, что государство с трудом расставалось с остатками феодально-бюрократического уклада.

Не только социальные институты, но и образ жизни немцев отчетливо отличался от американцев: немцы всегда и во всем предпочитали порядок (*ordnung*) – никогда не разделяли принципов американского индивидуализма, были более склонны к службе и меньше – к рискованному предпринимательству, ценили гарантированную занятость, продвижение по службе, аккуратность и педантизм в исполнении своих обязанностей в условиях бюрократической государственной машины.

В основе национальной ментальности немцев выступает принцип рациональности и подверженность традициям. Поэтому бюрократия имеет, прежде всего, позитивные (рациональные) качества, так как она экономит время, обеспечивает эффективность труда и качество результатов деятельности организации. То есть бюрократия по М. Веберу является идеальной современной машиной управления или идеальной бюрократией.

Рационализация вместо аффективных эмоционально-психологических действий становится исторической судьбой европейской цивилизации: рациональности подвержены ведение хозяйства, управление в сфере частного бизнеса и в государственном секторе, мышление и чувства людей, образ жизни путем взвешивания факторов «за» и «против».

С другой стороны, бюрократия может иметь и негативные (нерациональные) последствия, если она функционирует в собственных целях, например, отражает групповой эгоизм руководящего состава и способствует бумаготворчеству или же связана с групповым эгоизмом наемных работников и проявляется в разрушительной силе забастовок, стачек и реструктуризма (сознательном снижении норм выработки).

Особенностью западной цивилизации является также особое отношение к власти, которая должна быть основана на традициях добровольного подчинения законным (легальным) органам управления, на доверии к профессионализму руководителя и на харизматическом влиянии его личности

на подчиненных. При этом в цивилизованном западном обществе перед законом все равны: и управляющие и управленцы.

Воплощением идеальной бюрократии, считал М. Вебер, должен быть государственный аппарат управления, если он состоит из компетентных, честных и неподкупных чиновников, которые относятся ко всем одинаково и действуют «невзирая на лица». Такой формально-рациональный принцип – «перед законом все равны», по его убеждению, должен действовать в коммерческой компании, в бюджетной организации и в государственных органах власти.

### **3.2. Сущность теории идеальной бюрократии Макса Вебера**

Сущность идеальной бюрократии М. Вебера наиболее четко может быть сформулирована в виде ряда рекомендаций [27, с. 200] должностным лицам (табл. 3.1), позволяющих достигать объективности через формализацию взаимоотношений:

1. Ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей каждым руководителем и исполнителем высокоспециализированного вида работ. Следовательно, позиции Ф. Тейлора и М. Вебера согласуются по экономической целесообразности разделения и узкой специализации труда.

Должностные лица в бюрократической структуре не выбираются, а назначаются вышестоящей инстанцией, которая берет полноту ответственности за подчиненных. Конкретизация степени ответственности руководителей и специалистов фиксируется в трудовом договоре (контракте).

Выполняемые функции, подчинение в строго иерархическом порядке, единообразие и согласованность действий руководителей и подчиненных находят отражение в должностных инструкциях. Формальные должностные инструкции предусматривают также точность и однозначность действий всех должностных лиц в общих интересах.

2. Координация менеджером процесса выполнения разнородных заданий и устранение неопределенностей из-за индивидуальных различий исполнителей. Разделение и специализация труда объективно требуют выполнения функции координации в целях направленности действий всех сотрудников на достижение общеорганизационных целей.

В процессе координации осуществляются распределение и контроль рациональности расходования общих ресурсов, согласовываются места и сроки выполнения взаимосвязанных работ, при необходимости может использоваться централизованный резерв сил и средств.

Менеджер следит за поведением сотрудников в соответствии с должностными инструкциями, требует отбросить чувства и субъективные оценки, относиться к сотрудникам и клиентам одинаково беспристрастно, не рекомендует переносить домашние настроения на служебные дела.

3. Готовность сотрудников заменить других исполнителей при высокой их загруженности или отсутствии на рабочем месте из-за болезни. В любой

ситуации коллективная деятельность не должна останавливаться, для чего руководителю рекомендуется стимулировать освоение смежных профессий и обеспечивать взаимозаменяемость сотрудников, поощрять их готовность и желание при необходимости заменить другого сотрудника.

Таблица 3.1

### Теория идеальной бюрократии Макса Вебера

Принципы	Способ реализации
1. Ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей каждым руководителем и исполнителем высокоспециализированного вида работ.	Назначение на должности, разработка договора (контракта), должностной инструкции, контроль за исполнением обязанностей.
2. Координация менеджером процесса выполнения разнородных заданий и устранение неопределенностей из-за индивидуальных различий исполнителей.	Контроль за поведением сотрудников, беспристрастные и ровные отношения, домашние настроения нельзя переносить на служебные дела.
3. Готовность сотрудников заменить других исполнителей при высокой их загруженности или отсутствии на рабочем месте из-за болезни.	Стимулирование освоения смежных профессий, взаимозаменяемость и универсальность.
4. Делегирование полномочий, власти и права распоряжаться ресурсами с верхних уровней иерархии управления на нижние, ответственность менеджеров за свои действия и действия подчиненных.	Передача полномочий, накопление опыта, поощрение инициативы, выраживание руководящих кадров, воспитание чувства ответственности за дела компании.
5. Поддержание социальной дистанции и служебных взаимоотношений официальных лиц с подчиненными и клиентами, предотвращение злоупотреблений на почве фаворитизма, знакомств и личной дружбы.	Не иметь родственников в прямом подчинении, вместе не работать с ними, учитывать качества кандидатов и рекомендации своих сотрудников.
6. Комплектование работниками на основе технической квалификации, защита от произвольного увольнения, продвижение с учетом личных достижений, преданности фирме при карьере на протяжении всей жизни.	Стандартные требования, конкурсный отбор, испытательный срок, защита от произвола, продвижение не по признаку личной преданности руководителю.

Монопольное положение любого специалиста может привести к проблемам в коллективной деятельности, наиболее устойчива работа трудового коллектива при универсальности работников.

4. Делегирование полномочий, власти и права распоряжаться ресурсами с верхних уровней иерархии управления на нижние, ответственность менеджеров за свои действия и действия подчиненных.

Рекомендуется максимально передавать полномочия подчиненным, что способствует устранению перегрузки руководителя второстепенными работами, наращиванию профессиональных качеств и накоплению опыта управления подчиненными, причастности сотрудников к управлению, выраживанию руководящих кадров, а также воспитанию чувства ответственности за состояние дел в трудовом коллективе.

При делегировании полномочий подчиненные несут ответственность перед руководителем, но общая ответственность за состояние дел остается

за руководителем, независимо от того, кто выполнял ту или иную работу. Руководитель обязан оказывать подчиненным помощь в выполнении делегированных им полномочий, поощрять их инициативу, а при необходимости корректно указывать на допущенные промахи и упущения, но не критиковать при всех сотрудниках.

5. Поддержание социальной дистанции и служебных взаимоотношений официальных лиц с подчиненными и клиентами, предотвращение злоупотреблений на почве фаворитизма, знакомств и личной дружбы.

В государственных и муниципальных учреждениях в России законодательно запрещено иметь родственников в прямом подчинении, в коммерческих компаниях с родственниками вместе работать не рекомендуется, так как невозможно потребовать результаты без негативных последствий для семейных отношений.

В то же время при комплектовании трудового коллектива следует учитывать деловые и моральные качества кандидатов, в том числе рекомендации своих сотрудников.

6. Комплектование работниками на основе технической квалификации, защита от произвольного увольнения, продвижение с учетом личных достижений, преданности фирме при карьере на протяжении всей жизни.

При комплектовании персоналом необходимо иметь стандартные квалификационные требования к конкретной должности, проверять наличие профильного образования и стажа работы в должности, а также реальные возможности кандидата в период испытательного срока. Наилучшие результаты комплектования достигаются при проведении конкурсного или профессионального отбора на должности руководителей и специалистов.

Руководитель не может по своему усмотрению уволить сотрудника без достаточных для этого оснований, при этом необходимо иметь согласие на увольнение выборного профсоюзного органа, который призван защищать законные права наемных работников от произвола администрации.

Продвижение сотрудников на вышестоящие должности М. Вебер рекомендует осуществлять либо по принципу старшинства, либо в зависимости от успехов в работе, либо по обоим принципам одновременно, а не по признаку личной преданности руководителю.

### **3.3. Научные основы административного менеджмента**

Известно, что научные положения обусловлены в основном запросами практики, преимущественно неудовлетворенностью реальным положением дел, обобщают накопленный ранее опыт, а критерием истинности научных положений служит практика. По мере зрелости науки знания наращиваются и могут приближаться к комплексу законов, закономерностей и принципов, охватывающих основные аспекты практической деятельности.

Высшим достижением науки считается познание объективно действующих законов, которые обычно немногочисленны. Закономерности более многочисленны, представляют собой устойчивые повторяющиеся яв-

ления, зависят от конкретных условий и подвержены периодическим изменениям. Научные принципы являются по существу рекомендациями органам управления, которыми они вправе в определенной мере руководствоваться или же их игнорировать.

Менеджмент как молодая развивающаяся наука пока не располагает четко сформулированными и общепринятыми законами, однако неоднократные попытки их разработки предпринимались рядом ученых и практиков. В частности, группа ученых Саратовского социального университета предложила варианты таких законов [55, с. 85], которые частично подлежат уточнению, часть из них в большей мере соответствуют закономерностям.

С учетом накопленного практического опыта и многолетней преподавательской практики можно предположить, что в качестве законов менеджмента могут быть предложены (табл. 3.2) положения, вытекающие из особенностей деятельности коммерческих компаний в условиях рыночных отношений: свободный труд, прибыльная деятельность, уважение к законам.

Современными научными закономерностями менеджмента (табл. 3.3) можно считать: зависимость результатов деятельности коммерческих компаний от профессионализма менеджеров; создание иерархической структуры системы управления; опора на человеческие ресурсы; адаптивность к рыночной среде; формирование среднего класса.

*Таблица 3.2*

### **Законы менеджмента**

<b>Законы</b>	<b>Содержание</b>	<b>Формы проявления</b>
1. Свободный труд	Свободный выбор вида (видов) и масштабов деятельности.	Высокий уровень личной заинтересованности в результатах труда.
2. Прибыльная деятельность	Поиск лучших вариантов вложения капитала, умелое руководство.	Интенсивный труд, инновационное поведение на конкурентном рынке, угроза процедуры банкротства.
3. Уважение к законам	Государственное регулирование рыночных отношений и контроль законности.	Привлекательное рыночное законодательство, санкции при отклонениях от рыночных правил.

Целесообразность освоения собственниками не менее трех видов деятельности для устойчивого положения коммерческой компании на рынке и (или) акционирование капитала обуславливают необходимость привлечения для управления компетентных профессиональных управляющих (менеджеров). При этом кандидаты на должности менеджеров подлежат проверке на компетентность, в том числе необходим учет опыта и результатов работы на предыдущей должности.

Зависимость результатов деятельности от профессионализма менеджеров наглядно подтверждается примером А. Файоля, который не только разработал научные основы менеджмента, но и лично реализовал эту закономерность путем вывода французской компании «Коломбо» из состояния

на грани банкротства в число процветающих концернов.

Таблица 3.3

### Закономерности менеджмента

Закономерности	Содержание
1. Зависимость результатов деятельности от профессионализма менеджеров.	Привлечение собственниками (акционерами) компетентных профессиональных управляющих, проверка результатов на прежней должности.
2. Создание иерархической структуры системы управления	Разделение сфер влияния и ответственности высшего, среднего и низового уровней управления.
3. Опора на человеческие ресурсы	Инновационное поведение, предприимчивость управленческих кадров, способность персонала к разумному рыночному риску.
4. Адаптивность к рыночной среде	Маркетинговое управление (marketingmanagement), учет и удовлетворение нужд, потребностей и запросов потребителей.
5. Снижение рыночного эгоизма	Ограничение уровня социального расслоения населения мерами государственного регулирования рыночных отношений.
6. Формирование среднего класса	Использование среднего класса как условия стабильности общественных отношений в цивилизованном государстве.

В зависимости от размеров коммерческой компании система управления ее деятельностью может включать только одно звено (уровень), но по мере расширения сфер деятельности на рынке появляется необходимость создания иерархической структуры системы управления, вплоть до разделения сфер влияния высшего, среднего и низового уровней управления.

В современных условиях основным ресурсом коммерческой компании, который способен проявлять инновационное поведение, обладать предприимчивостью и склонностью к разумному рыночному риску, являются человеческие ресурсы. Управленческие кадры привлекаются из внешней среды и (или) получают развитие внутри компании путем вложения финансовых средств для накопления организационного капитала в целях получения конкурентного преимущества перед другими компаниями.

Конкурентоспособность коммерческой компании на рынке во многом зависит от ее адаптивности к рыночной среде и способности учитывать и удовлетворять в полной мере изменяющиеся нужды, потребности и запросы потребителей лучше других компаний.

Меры государственного регулирования рыночных отношений должны быть направлены на ограничение рыночного эгоизма и снижение уровня социального расслоения населения, которое вызывает социальное напряжение в обществе и может привести к социальному взрыву.

Цивилизованное государство в целях достижения стабильности общественных отношений использует формирование среднего класса, который в меньшей мере зависит от поведения властных структур и может составлять до двух третей населения страны.

Универсальные принципы менеджмента, предложенные А. Файолем еще в самом начале XX века, до настоящего времени не утратили своего научного и практического значения, но видоизменились в соответствии с современной терминологией (см. табл. 3.4). Принципы могут рассматриваться в качестве рекомендаций органам управления и должностным лицам как условия достижения успеха коммерческими компаниями на конкурентном рынке.

В частности, принцип разделения и специализации труда – это поистине гениальный способ организации производственной деятельности конца XIX – начала XX века. В условиях недостаточно квалифицированной рабочей силы этот принцип представляет возможность максимально использовать индивидуальные потенциальные способности каждого отдельного человека и достаточно быстро осуществить его обучение с последующей реализацией синергетического эффекта от дополнения качеств каждой отдельной личности.

Таблица 3.4

### Принципы менеджмента

Принципы	Сущность и содержание
1. Разделение и специализация труда	Выделение отдельных операций в общем процессе труда, возможность быстрого обучения работников и получения синергетического эффекта от дополнения их личных качеств. В условиях роста квалификации целесообразно использовать принцип универсальности работников в комплексной бригаде.
2. Рациональная централизация и децентрализация управления	Концентрация ресурсов для достижения главных задач в условиях динамичной рыночной среды, сохранение резерва сил и средств, поощрение инициативы и творчества подчиненных, выращивание руководящего состава в составе трудового коллектива.
3. Сочетание единоначалия и коллегиальности	Каждый работник подчиняется только своему непосредственному начальнику. При выработке решения целесообразно использование коллективного интеллекта путем заслушивания предложений. Решения принимает руководитель единолично и несет персональную ответственность за результаты труда.
4. Соблюдение нормы управляемости	Подчинение одному руководителю ограниченного числа сотрудников или количества подразделений в соответствии с его физическими и эмоциональными нагрузками, а также для обеспечения качества управления.
5. Дисциплина и санкции	Признание и добровольное выполнение установленных правил взаимоотношений между руководителями, подчиненными и клиентами, применение санкций, строгость которых адекватна отклонениям в процессе труда.
6. Лидерство руководителя	Использование харизматических качеств личности и (или) накопленных поведенческих навыков для способности стать не только формальным руководителем, но и создать команду для достижения целей на рынке.
7. Авторитетное и компетентное руководство	Создание команды руководителей и специалистов, пользующихся доверием трудового коллектива и способных обеспечить эффективное использование ресурсов для достижения целей в рыночной конкурентной среде.

8. Делегирование полномочий и ответственности	Привлечение подчиненных к управлению передачей части полномочий и права распоряжаться ресурсами, воспитание их ответственности, выращивание руководящего состава в составе трудового коллектива, освобождение высшего руководства от выполнения задач второстепенного характера.
9. Рациональное сочетание интересов	Приоритет общественных интересов над индивидуальными и групповыми, снижение рыночного эгоизма без подавления инициативы личности, противодействие иждивенческим настроениям в трудовом коллективе и обществе.
10. Социальная ответственность бизнеса	Предоставление рыночных свобод при условии социальной ответственности коммерческих компаний перед своими работниками, потребителями и обществом в целом.
11. Вознаграждение за достигнутые результаты	Достойная оплата труда в соответствии с количеством и качеством продукции, работ и услуг, применение комплекса материальных и моральных стимулов с учетом инновационного характера труда и разумного рыночного риска, использование внутреннего побуждения творческих личностей.
12. Социальное партнерство в сфере труда	Сотрудничество наемных работников и работодателей как партнеров по трудовому процессу на основе переговоров и долгосрочных обязательств, а при необходимости и применение государством правоохранительных функций.
13. Социальная справедливость	Применение методов государственного регулирования рыночных отношений в целях снижения неоправданного социального расслоения населения.
14. Единство слова и дела	Обещания руководителей должны быть осторожными, уверенными и обеспечены ресурсами, принятые решения и обязательства требуются обязательно выполнять.

Разделение процесса труда на отдельные операции послужило основой проектирования и создания современных автоматизированных поточных линий, на которых монотонные движения вместо человека осуществляют робототехнические устройства. Неоспоримые преимущества разделения и специализации труда при этом проявляются в научно обоснованной скорости движения поточной линии, рассчитанной на способности среднего человека.

Преимущества специализации проявляются в ювелирной точности выполнения производственных операций и высочайшем качестве продукции, максимально возможной производительности при снижении доли живого труда и зависимости качества продукции от человеческого фактора.

Однако разделение и специализация труда имеют свои пределы, так как оказывают влияние на поведение работников и удовлетворенность человека трудом. Поэтому в тех случаях, когда не удастся автоматизировать производство в современных условиях, успешно применяется бригадный способ организации труда, открывающий возможность реализации коллективистских тенденций, включая возможность общения и взаимозаменяемость работников, снижения утомляемости и проявления творческого отношения к труду.

Принцип разделения и специализации труда особо важен при тяжелых

условиях и низкой квалификации рабочей силы. При росте образовательного, профессионального и культурного уровня населения все более находит применение принцип универсальности работников путем освоения смежных профессий и взаимозаменяемости работников при бригадной форме труда, что весьма успешно применяется в японских фирмах.

Ограниченность ресурсов вынуждает руководство коммерческих компаний выбирать рациональную степень централизации и децентрализации управления для достижения целей деятельности в условиях динамики изменения рыночной ситуации. Централизация предоставляет возможность концентрации ресурсов на достижении главных задач и сохранения резерва сил и средств в распоряжении старшего начальника для своевременной реакции на изменения рыночной среды.

В то же время децентрализация управления способствует поощрению инициативы руководителей подразделений при выполнении своих задач и приближению принятия решений к местам их реализации с учетом реальной ситуации, а также дает возможность выращивания руководящего состава в составе трудового коллектива.

Согласно принципу единоначалия каждый работник должен подчиняться только одному своему непосредственному начальнику, получать от него распоряжения и нести перед ним ответственность за результаты труда. Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности означает коллективную выработку управленческих решений с использованием коллективного интеллекта путем учета предложений всех руководителей и специалистов. В то же время только руководитель имеет право и обязанность единолично принимать решения и в полной мере персонально отвечать за результаты деятельности на рынке.

Для каждого руководителя должны устанавливаться нормы управляемости с учетом нормальных его физических и эмоциональных нагрузок. Соблюдение норм управляемости выражается в ограничении числа непосредственно подчиненных работников или количества подчиненных подразделений, чтобы их избыток не отражался на качестве управления.

Принцип дисциплины и применения санкций предполагает признание и добровольное выполнение установленных правил взаимоотношений между руководителями, подчиненными и клиентами, применение санкций, строгость которых должна быть адекватна отклонениям в процессе труда.

Наиболее успешными являются руководители – лидеры. Принцип лидерства руководителя означает использование харизматических качеств личности и (или) накопленных поведенческих навыков для способности стать не только формальным руководителем, но также сформировать команду и повести за собой подчиненных как последователей для достижения целей на рынке.

Принцип авторитетного и компетентного руководства означает создание команды опытных руководителей и квалифицированных специалистов, пользующихся доверием всего трудового коллектива и способных обеспечить эффективное использование ресурсов для достижения целей

коммерческой компании в рыночной конкурентной среде.

Эффективность управления во многом зависит от применения принципа делегирования полномочий и ответственности. Делегирование полномочий «сверху вниз» означает привлечение подчиненных к управлению с передачей им части полномочий и права распоряжаться ресурсами, что освобождает высшее руководство от выполнения текущих, чаще всего рутинных задач второстепенного характера. Путем делегирования полномочий может осуществляться воспитание ответственности и тем самым вырабатывание руководящего состава в составе трудового коллектива.

Принцип рационального сочетания интересов в рыночной среде предполагает приоритет общественных интересов над индивидуальными и групповыми, снижение рыночного эгоизма без подавления инициативы личности, противодействие иждивенческим настроениям в трудовом коллективе и обществе в целом. Рыночные механизмы должны быть направлены не только на получение прибыли коммерческими компаниями, но и на достижение благополучия граждан за счет социальной ответственности бизнеса перед обществом.

Рыночные свободы оправданы при условии соблюдения принципа социальной ответственности коммерческих компаний (бизнеса) перед своими работниками, потребителями и обществом в целом. Социальная ответственность подразделяется на обязательную (юридическую) ответственность в соответствии с действующим законодательством и добровольную социальную ответственность в надежде на получение конкурентного преимущества коммерческих компаний в будущем.

Принцип вознаграждения за достигнутые результаты реализуется достойной оплатой труда в соответствии с количеством и качеством продукции, работ и услуг, а также применением руководством комплекса материальных и моральных стимулов с учетом инновационного характера труда и разумного рыночного риска, использование внутреннего побуждения творческих личностей.

Принцип социальной справедливости учитывает, что рыночные отношения предоставляют свободу предприимчивым личностям в коммерческой среде, однако являются достаточно жестким способом ведения хозяйственной деятельности. Как показал международный опыт, необходимо применять совокупность методов государственного регулирования рыночных отношений, прежде всего, в целях снижения неоправданного социального расслоения населения и защиты общества от преднамеренного преступного банкротства коммерческих компаний.

Одним из оправданных методов регулирования рыночных отношений признан принцип социального партнерства в сфере труда. Наемные работники и работодатели как партнеры по трудовому процессу в соответствии с международным законодательством в целях предупреждения социальных конфликтов могут и должны сотрудничать на основе переговоров и долгосрочных обязательств.

Социальное партнерство предполагает эффективную поддержку пред-

принимательской инициативы хозяйствующих объектов органами власти на местах. Это способствует созданию рабочих мест, удовлетворению запросов потребителей в продукции и услугах, защите бизнеса от коррумпированных чиновников и криминального мира, привлечению инвестиций в приоритетные направления деятельности, льготному кредитованию социально значимых программ, развитию инфраструктуры и социальной сферы, пополнению местного бюджета.

Эффективной мерой социального партнерства может служить рациональное разграничение полномочий центральных органов власти и регионов, перенос центра тяжести экономической жизни в регионы, использование преимуществ региональных природных, сырьевых, национальных и трудовых ресурсов, повышение заинтересованности регионов в развитии производства, а не в получении дотаций за счет других регионов.

Основа социального партнерства состоит в привлекательном для рыночных отношений законодательстве и жестком контроле за соблюдением рыночных правил игры, оперативном регулировании социально-экономических отношений с учетом складывающейся конъюнктуры рынка.

Деловая и творческая атмосфера в трудовом коллективе создается при соблюдении принципа единства слова и дела, лояльности и стабильном составе работников, особенно руководящего состава, ориентации на долгосрочную работу. Обещания руководителей должны быть осторожными, уверенными и обеспечены ресурсами, принятые решения и обязательства требуются обязательно выполнять.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. В чем суть стратегического подхода к управлению?
2. Раскройте содержание теории идеальной бюрократии Макса Вебера.
3. Какова структура рыночной науки и значение ее составляющих?
4. В чем заключаются законы менеджмента?
5. Каковы закономерности менеджмента?
6. В чем суть принципов разделения и специализации труда?
7. Что такое централизация и децентрализация управления?
8. Расскажите о сочетании единоначалия и коллегиальности.
9. В чем заключаются особенности нормы управляемости в менеджменте?
10. Каковы особенности делегирования полномочий и ответственности руководителем?

## **Раздел 2**

# **СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Глава 4**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ**

### **4.1. Концепция человеческих отношений**

Основатели теории научного и административного управления обоснованно полагали, что в условиях преимущественно физического труда и низкого жизненного уровня главным инструментом побуждения успешно выполнять порученное дело являются материальные стимулы. Опыт увеличения заработной платы пропорционально трудовому вкладу работников в сочетании с научной специализацией и стандартизацией обеспечивал в начале века впечатляющий рост производительности труда и эффективности деятельности.

В частности, создатели теории научного управления считали, что для достижения высокой производительности труда и роста благосостояния людей достаточно обеспечить работников удобным инструментом и правильно организовать рабочие процессы.

В конце XIX века при массовой безработице и ужасной бедности населения люди соглашались работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить [39, с. 361], поэтому можно было не особо считаться с социально-психологическими факторами в процессе труда.

Социальный эксперимент экономиста-утописта Роберта Оуэна в Нью-Ланарке (Уэльс) и «Новая гармония» (США) в первом десятилетии XIX века с улучшением условий труда и быта работников на сто лет опередили время и хотя не получили широкого распространения [23, с. 60], однако впервые показали значение учета человеческого фактора. Нью-ланаркская фабрика привлекала к себе толпы посетителей, равно удивлявшихся как коммерческому успеху, так и благосостоянию ее рабочих.

Историки утверждают, что эту фабрику посетил великий князь Николай Павлович – будущий император Николай I, который был удивлен успехом Р. Оуэна. Слыша со всех сторон о бедствиях рабочего населения, что тогда все объясняли чрезмерным его размножением, он предложил ему взять с собой два миллиона излишнего британского населения и переселиться в Россию, но тот категорически отказался и остался жить в Англии.

В начале XX века в условиях формирования крупных промышленных корпораций считалось, что теория административного (классического) менеджмента способна решить все основные проблемы эффективного функционирования производства. Для этого Анри Файоль предложил разделение крупных компаний на подразделения (как строить компанию?), взаи-

мосвязанные функции управления (что делать?) и научные принципы управления (как делать?), а Макс Вебер разработал идеальную бюрократическую систему управления (как организовать управление?).

Постепенно с ростом технического оснащения работников и внедрения новейших технологий условия труда стали улучшаться, выросла производительность труда, а под давлением активизации профсоюзного движения медленно, но стали решаться проблемы улучшения условий труда и уровня жизни населения в США и в основных европейских экономически развитых странах. Привычная политика «кнута и пряника» уже не всегда заставляла работников усерднее трудиться. Специалисты в области управления все более понимали необходимость применения достижений психологии, которые сулят менеджеру потенциальные выгоды.

Все чаще ученые и практики стали встречаться с явлением, когда на людей достаточно образованных и обеспеченных только материальные стимулы уже не приносят должного эффекта по сравнению с влиянием социально-психологического климата в трудовых коллективах.

Удивительным примером учета человеческого фактора в трудовом процессе следует считать эксперимент с котом [23, с. 144], поиграть с которым любили работники фабрики во время перерыва, что в итоге способствовало производительности их труда.

Первую научную попытку использовать в управлении методы психологии предпринял в Филадельфии в 1923–1924 гг. один из немногих академически образованных людей своего времени – Элтон Мэйо (1880–1949), которого руководство текстильной фабрики пригласило для помощи. На прядильном участке фабрики текучесть кадров достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5–6%. Предложенные ранее экспертами материальные способы стимулирования труда не смогли повлиять на текучесть кадров и увеличение эффективности труда на участке.

С учетом монотонности труда прядильщиков и минимальной возможности для общения Э. Мэйо предложил руководству в порядке эксперимента ввести два перерыва по 10 минут для отдыха, после чего моральное состояние работников улучшилось, текучесть кадров сократилась, резко возросла производительность труда [39, с. 361].

Концепция «человеческих отношений» как новое направление в менеджменте сформировалась в конце 20-х годов. Проведенные серии экспериментов на заводе «Вестерн Электрик» в Хоторне близ Чикаго с участием к тому времени выдающегося специалиста Гарвардского университета в области социологии, психологии и психиатрии Э. Мэйо с 1924 по 1939 гг. показали [23, с. 149], что не только улучшение технических и физических условий труда, но даже внимание к этим условиям, например к освещению рабочих мест, и снижение степени контроля над работниками способны резко повысить производительность труда и оказать положительное влияние на социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Великое открытие Э. Мэйо в ходе Хоторнского эксперимента заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на про-

изводительность труда более сильное влияние, чем материальное стимулирование или улучшение условий труда при достаточно эффективной организации работ.

Основателем концепции человеческих отношений (1930–1950 годы) также считают Мэри Паркер Фоллетт, которая первой определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Использование достижений психологии и социологии, учет человеческого фактора в управленческой деятельности создали условия для существенного оздоровления социального взаимодействия руководителей и работников.

Необходимость учета социальных отношений работников в процессе труда привела к появлению научных исследований потребностей человека, которые продуктивно исследовал американский социолог и психолог Абрахам Маслоу (1908–1970), один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Он выявил множество потребностей человека, расположил их в виде строго иерархической структуры [41, с. 118], что позволяло понять причины, заставляющие работника интенсивно трудиться. Результаты его исследований свидетельствуют о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивы поступков людей.

В сороковых годах XX века А. Маслоу предположил, что первичными являются физиологические потребности человека в еде, воде, убежище, отдыхе и сексе, которые формируют условия воспроизводства населения и сохранения общественной стабильности.

Физиологические потребности удовлетворяются преимущественно за счет добросовестного труда самого человека, а при дефиците ресурсов нередко становятся причиной незаконопослушного поведения отдельного человека или групп лиц, что приводят к конфликтным ситуациям между людьми или даже к социальным потрясениям.

По мере удовлетворения физиологических потребностей у человека проявляются потребности в безопасности и уверенности в будущем, включая потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, неприкосновенности личности и жилища, стабильности рабочего места и уверенности в завтрашнем дне.

Человек хочет иметь уверенность в том, что его физиологические потребности не только удовлетворены сейчас, но будут удовлетворены и в будущем. Обеспеченный человек не хочет потерять имеющиеся ценности и даже желает их приумножить на вполне законных основаниях.

Представляет значительный интерес позиция известного русского социолога Питимира Александровича Сорокина (1889–1968) о значении общественной безопасности при наличии потенциально опасных слоев населения: нетрудоспособных, маргиналов, деклассированных элементов. Он утверждал, что «задачей государства является обеспечение низшим слоям населения минимально приемлемый уровень удовлетворения их потребностей и благосостояния, чтобы оградить обеспеченные классы от распространения девиантного поведения как реакции на неудовлетворенность ба-

зовых потребностей и возможной неконтролируемой ярости» [69, с. 15].

Функцию обеспечения безопасности личности, организации и общества в целом должно выполнять государство путем создания и соблюдения правовой базы, экономической и социальной безопасности, надежного продовольственного обеспечения жизнедеятельности людей, формирования правоохранительной и судебной системы. При обеспечении безопасности поведение человека становится более предсказуемым и у него проявляются высшие, прежде всего, социальные потребности.

Социальные потребности (рис. 4.1) объективно присущи людям на высших этапах общественного развития, когда первичные потребности человека в основном удовлетворены. Они могут рассматриваться с трех основных точек зрения: психологической, благотворительной и коррекционной.

Проявление руководителями заботы о создании работникам нормальных условий производственной деятельности и достойной оплате труда.	Удовлетворение первоочередных физиологических потребностей людей в здоровой пище, чистом воздухе и питьевой воде как условиях выживания.
Признание трудового коллектива в качестве первичной социальной группы, предоставление руководителями возможности общения для работников.	Обеспечение безопасности жизни и производственной деятельности, уверенности людей в завтрашнем дне как предпосылка стабильности общества.
Доверие руководителей к работникам, менее жесткий контроль за действиями исполнителей, самостоятельность выполнения заданий, взаимодействие.	Социальные потребности в причастности, принадлежности к социальной группе, в социальном взаимодействии, в привязанности и поддержке семьи и своего трудового коллектива.
Повышенное внимание руководителей к удовлетворенности работников трудом и изменению характера самого труда, проявлению инициативы.	Потребность в уважении и признании человеческих достоинств, повышение вклада на основе самоуважения, компетентности и личных достижений.
Уважение руководителями работников, консультации с ведущими специалистами, признание ведущей роли человеческих ресурсов в организации.	Создание руководителями условий для самоуважения и реализации потенциальных возможностей каждого человека и роста как личности.

Рис. 4.1. Социальные аспекты человеческих отношений

Психологически социальные потребности являются, прежде всего, объективным мотивом активизации творческой активности людей и повышения интенсивности индивидуальных усилий для получения разнообразия и умножения материальных и духовных благ. Человек нуждается в социальном взаимодействии, создает семью и формирует дополнительные потребности в удовлетворении ее материального благополучия и безопасности.

Одновременно формируются социальные потребности в принадлежности каждого работника к трудовому коллективу и достижению успеха кол-

лективной трудовой деятельности за счет специализации, кооперации и взаимного дополнения качеств каждой личности. Таким образом, социальные потребности становятся одним из локомотивов поступательного развития общественных отношений и роста активности трудоспособного населения.

Благотворительная роль социальных потребностей исходит из соперничества и служит побудительным мотивом спроса на оказание социумом помощи и поддержки людям, которые по тем или иным причинам временно или постоянно попали в трудную жизненную ситуацию. Тем самым цивилизованное общество за счет социальных отчислений формирует социальную сферу, предназначенную для выравнивания уровня жизни различных категорий населения путем оказания нуждающимся людям необходимого спектра и объема социальных услуг.

Коррекционная направленность социальных потребностей вытекает из анализа причинно-следственных связей общественных аномалий как источников немотивированного неблагополучия отдельных категорий людей или даже государства в целом.

В качестве примера общественных аномалий следует отметить неоправданное социальное расслоение общества как следствие нерациональной социальной политики государства или результат административного произвола, недостаточных социальных гарантий, ограничивающих жизненный уровень нетрудоспособных слоев населения.

На основе анализа неотложных социальных потребностей граждан (населения) выявляется необходимость коррекции социальной политики государства с учетом его экономических возможностей и формирования эффективной системы социальной защиты населения.

По мере своего общего развития и профессионального совершенствования у человека также проявляются высшие потребности в уважении и признании, а также в самореализации, которые во многом индивидуальны и зависят от степени общественных притязаний личности.

Нередко в учебно-методических материалах пять уровней потребностей человека представляются в виде пирамиды: две низшие потребности – физиологические и в безопасности; три высшие потребности – социальные, в уважении и признании, в самореализации.

Как справедливо отметил Б.М. Генкин [13, с. 78], А. Маслоу не строил пирамиду потребностей человека. Его заслуга состоит в обобщениях, что все люди, как и другие живые существа, хотят есть, пить и иметь крышу над головой, то есть удовлетворять свои физиологические потребности.

Небольшая часть населения не отличается законопослушностью и хочет построить свое благополучие и получить богатство за счет обмана, воровства и преступлений. Для своей защиты общество пришло к необходимости формирования цивилизованного законодательства, избрания власти, создания правоохранительных органов и изоляции негодяев от населения. Стабильность рабочего места и уверенность в завтрашнем дне квалифицированного и трудолюбивого человека, а также забота государства в защите

от криминала создает удовлетворение потребностей подавляющего большинства людей в безопасности.

Большинство людей испытывают внутреннюю потребность в социальных связях в семье и трудовом коллективе. В то же время существуют принципиальные холостяки и старые девы. Вызывает удивление законодательный нонсенс о признании в некоторых западных странах однополых браков, что свидетельствует о деградации «западной массовой культуры», а также о снижении значимости социальных потребностей человека в условиях рыночных отношений.

Далеко не все люди характеризуются высоким честолюбием, некоторые из них стремятся к спокойствию и стабильности, хотя в условиях рыночных отношений таким категориям населения не всегда живется комфортно в виду идеологии конкуренции и борьбы за право властвовать над другими людьми. Следовательно, потребности человека в уважении и признании в условиях рынка объективно ограничиваются и нередко подменяются стремлением к завоеванию богатства и общественного положения, не считаясь с принципами морали.

Узкий круг лиц обладает особыми природными (генетическими) способностями или талантами (по статистике около 10% населения) и высочайшим трудолюбием, не считаясь с состоянием здоровья и семейным благополучием. Настоящий след в истории за счет подвижнической самореализации обычно обходится очень дорого.

Бесспорными являются выводы, что физиологические потребности характерны всем людям, часть населения не только не испытывает потребности в безопасности, но и представляет собой угрозу для безопасности общества. Высшие потребности человека проявляются лишь избирательно и связаны с уровнем притязаний личности. Таким образом, не обязательно строить пирамиду потребностей человека, так как она сама объективно образуется вследствие различия между внутренней сущностью людей и их жизненными предпочтениями.

## **4.2. Поведенческий подход в управлении**

После Второй мировой войны социальная обстановка в общественной жизни и производственной сфере существенно изменилась, так как заметно возрос общий образовательный и культурный уровень населения, улучшилась квалификация работников, трудные военные годы оказали влияние на естественный отбор руководителей и их роль в сплочении участников коллективной трудовой деятельности.

В результате ослабла зависимость наемных работников от работодателей, а попытки использования авторитарной власти руководителями не только стали вызывать повышенную текучесть кадров и снижение производительности труда, но и приводить к массовым протестным действиям.

Поэтому примерно с конца 50-х годов XX века концепция человеческих отношений трансформировалась в поведенческий подход, согласно

которому главной задачей руководителя становится оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии его творческого трудового потенциала.

Поведенческий подход в менеджменте внес важный вклад в развитие теории управления. Этому направлению движения управленческой науки способствовали успехи в развитии психологии и социологии. Под влиянием этих наук в менеджменте стал популярен поведенческий подход к налаживанию социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, содержания работы и качества трудовой жизни.

Основной целью поведенческого подхода в менеджменте (с 1950 г. – по настоящее время) стало повышение эффективности использования человеческих ресурсов и более полная реализация потенциала каждого человека, для чего ученые и практики сосредоточились, прежде всего, на межличностных отношениях и их влиянии на эффективность как отдельных работников, так и деятельности трудового коллектива в целом.

Значимый вклад в развитие поведенческого подхода внесли американские ученые Дуглас МакГрегор, Дэвид МакКлелланд, Рейнис Лайкерк, Фредерик Герцберг. Эти и другие ученые и практики (табл. 4.1) изучали различные аспекты социального взаимодействия, коммуникации, лидерства, изменения содержания работы, удовлетворенности трудом и качества трудовой жизни.

*Таблица 4.1*

**Поведенческий подход в менеджменте**

<b>Авторы</b>	<b>Год</b>	<b>Источник и содержание идей</b>
Курт Цадек Левин	1947	Исследования эффективности трех стилей руководства: авторитарного, демократического, либерального.
Дуглас Мюррей МакГрегор	1960	Книга «Человеческая сторона предприятия»: человек ленив и нуждается в принуждении (теория «Х»); человеку можно и нужно доверять (теория «Y»).
Дэвид Кларенс МакКлелланд	1964	Книга «Достигающее общество»: предпочтения человека во власти, в успехе, в причастности; отношения менеджера к сотрудникам.
Джон Уильям Аткинсон	1964	Книга «Формула успеха»: гордость человека, стремящегося к успеху; радость человека, избежавшего неудачи.
Роберт Блейк и Джейн Моутон	1964	Управленческая решетка: поведение менеджера и его взаимоотношения с работниками, внимание к работе и внимание к людям.
Рейнис Лайкерк	1967	Четыре базовых стиля руководства и шкала тестов для опроса руководителей и подчиненных.
Фредерик Ирвин Герцберг	1968	Статья «Как вы мотивируете работников»: двухфакторная модель мотивации, гигиенические и мотивационные факторы.
Уильям Джон Оучи	1981	Книга «Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов»: японский опыт вовлечения работника в дела компании, пожизненный наем, медленная карьера, кружки качества.

Наиболее существенный вклад в развитие поведенческих наук внес профессор школы менеджмента Мичиганского университета Дуглас Мюррей МакГрегор (1906–1964), который в 1960 году опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия». Он отмечал, что успех руководства во многом зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение [23, с. 151], поэтому предложил использовать две крайние модели взаимных отношений руководителя и подчиненных в виде теории «Х» и теории «Y».

Согласно теории «Х», представления авторитарного руководителя о работниках включают: люди изначально ленивы и не хотят трудиться; они лишены честолюбия и боятся ответственности; они предпочитают, чтобы ими руководили; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Исходя из таких предположений, руководитель централизует полномочия, жестко регламентирует правила поведения сотрудников и оказывает на них психологическое давление.

Представления демократичного руководителя о работниках, согласно теории «Y», существенно различаются и предполагают: при благоприятных условиях труда люди стремятся к ответственности; организация может приобщать людей к самоуправлению и самоконтролю; приобщение сотрудников к управлению и достижению организационных целей воспринимается как вознаграждение; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Современный поведенческий подход в менеджменте состоит в том, что руководитель коммерческой компании должен, в первую очередь, учитывать положительные качества работников и отдавать предпочтение демократическому отношению к ним, но при необходимости вынужден применять методы принуждения, чтобы дать возможность подчиненным стать более добросовестными в труде.

В 1974 г. американский профессор Уильям Джон Оучи обнаружил, что японские работники на поточной линии в аналогичных условиях имеют производительность на 15% выше по сравнению с работниками США. Под воздействием японского опыта трудовых отношений в 1981 году он создал теорию «Z», основанную на вовлеченности работников в дела компании, пожизненном найме и принятии решений на основе консенсуса, неформальных отношениях руководителей с работниками и групповой мотивации. Как показал опыт, система «Z» в других странах не всегда дает такую же эффективность, как в Японии в виду различий ментальности населения.

Особое значение в поведенческом подходе могут иметь положения теории потребностей Дэвида Кларенса МакКлелланда (1917–1998), который считал [21, с. 371], что людям присущи три вида высших потребности: во власти, в успехе и в причастности.

Потребность во власти сочетается с хорошо развитыми волевыми качествами людей, инициативой и настойчивостью, заинтересованностью в

достижении целей трудового коллектива, стремлением к лидерству и смелости брать на себя ответственность. Таких людей руководителю трудового коллектива следует выявлять и заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей, одновременно проверяя на отсутствие склонности к авантюризму и тирании.

Основными лидерскими качествами руководителя обычно считаются: уверенность в себе и собственных силах, умение слушать и слышать, терпимость к выражению открытого несогласия, способность брать на себя ответственность и идти на риск, решительность и настойчивость в достижении целей.

Потребность в успехе выражается в умении человека довести решение сложных задач до успешного завершения при умеренном риске и желании получить за это вполне конкретное поощрение. Такие люди любят самостоятельную работу, не хотят подчиняться и неохотно руководят другими людьми. Поэтому руководителю следует таким сотрудникам давать сложные индивидуальные задания и не забывать о своевременном их стимулировании за старание.

Потребность в причастности проявляется в заинтересованности человека участвовать в совместном выполнении общих работ, налаживании дружеских отношений и оказании помощи другим людям. Такие люди также избегают личной ответственности и неохотно руководят другими людьми.

Руководитель не должен ограничивать межличностные контакты, он может эффективно использовать дополнение качеств отдельных работников, способствовать формированию формальных или неформальных групп, что дает возможность широкого социального общения и сплочения трудового коллектива с одновременным достижением высокой эффективности коллективного труда.

Известный американский социальный психолог, исследователь проблем организационного поведения и социального взаимодействия, мотивации, характера власти и лидерства Ренсис Лайкерт (1903–1981) разработал собственную теорию стилей руководства, основанную на уровне доверия в трудовом коллективе и предложил тесты (шкалу) для их оценки путем опроса как руководителей, так и подчиненных.

Фредерик Ирвин Герцберг (1923) – социальный психолог, профессор университета Юты в 1968 г. создал двухфакторную модель мотивации, разделив гигиенические и мотивационные факторы. Гигиенические факторы, такие как условия работы, заработок, межличностные отношения, степень контроля над работой могут создавать удовлетворенность и стремление продолжительное время работать или неудовлетворенность работника трудом в виде дискомфорта с последующим увольнением.

Такие мотивационные факторы, как продвижение по службе, признание и одобрение результата, высокая степень ответственности, творческий и деловой рост, руководство коллективом могут способствовать росту производительности, создавать профессиональную удовлетворенность ра-

ботников трудом, потребность в самореализации, стремление к профессиональному росту.

Поведение личности в процессе коллективного труда является функцией ожиданий и справедливости, восприятия конкретной ситуации по сравнению с аналогами, распределения усилий по достижению конкретных целей. Такой подход рассматривается в теориях ожиданий, теории справедливости и их сочетании в модели Портера-Лоуэра.

Руководитель трудового коллектива должен изучать ожидания подчиненных и учитывать их при распределении заданий между ними, объективно оценивать результаты труда и определять такие методы стимулирования, которые соответствуют значимости полученных результатов и ожиданиям с учетом предпочтений каждой отдельной личности работника.

### **4.3. Модели поведения менеджера**

Настоящий демократичный руководитель предпочитает свободу, инициативу, активность и самоуважение работников, социальное взаимодействие, атмосферу открытости и доверия. Вместе с тем поведение руководителя по отношению к подчиненным зависит также от сложности выполняемых работ, состава и квалификации работников, степени важности и срочности заданий, требований старшего начальника.

Систему оценки социального взаимодействия в трудовом коллективе в зависимости от различных условий труда впервые разработал Рэнсис Лайкерт. Он предположил двухфакторную систему, которая основывается на сосредоточенности руководителей на работе или на человеке. Известно, что сосредоточенность руководителя на человеке почти всегда способствует повышению производительности труда. Однако не всегда создаются условия для демократичности поведения руководителя, поэтому в дальнейшем были разработаны рекомендации по гибкому поведению руководителя в зависимости от конкретных условий труда.

Современный руководитель на практике в зависимости от важности и срочности решаемых задач, а также состава и зрелости трудового коллектива может использовать два предпочтения: внимание к интересам работников или внимание к работе. Возможны и комбинации этих двух факторов.

Подход к эффективности результатов деятельности трудового коллектива и социального взаимодействия по двум критериям (рис. 4.2) модифицирован Робертом Блейком и Джейн Моутон в виде управленческой решетки:

- команда – усиленное внимание к интересам людей и производства, благоприятный моральный настрой и высокая эффективность труда;
- организация – баланс интересов, приемлемое качество работы и хороший моральный настрой;
- страх перед бедностью – минимальные усилия, минимальные результаты лишь бы избежать увольнения;

- руководство – подчинение – большая забота о работе, мало внимания людям;

- дом отдыха – хорошие, теплые человеческие взаимоотношения, мало заботы об эффективности работы.

Степень учета интересов людей	9									
	8	Дом отдыха					Команда			
	7									
	6									
	5			Организация						
	4									
	3	Страх перед бедностью					Руководство – подчинение			
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Степень учета интересов производства

Рис. 4.2. Управленческая решетка

При выборе предпочтений рекомендуется, прежде всего, сформировать «команду» руководителю-лидеру из квалифицированных и добросовестных сотрудников, что возможно при поддержке актива трудового коллектива и высшего руководства.

Если команду сформировать не удастся, то руководителю трудового коллектива следует чередовать интенсивный и полезный труд с активным коллективным отдыхом.

Рекомендуется как руководителю, так и подчиненным избегать трудового коллектива, где нет ни полезной работы, ни достойной оплаты, однако при этом они должны обладать высоким трудовым потенциалом, обеспечивающим возможность выбора и трудоустройства в другой коммерческой компании, где ценятся квалификация и результаты труда.

Поведение руководителя трудового коллектива проявляется, прежде всего, в его стиле руководства. Рейнис Лайкерт предложил четыре базовых стиля руководства и шкалу тестов для опроса руководителей и подчиненных.

Эффективность авторитарного, демократического, либерального и анархического (охлократического) стиля руководства связана с условиями труда, составом трудового коллектива и личностными качествами руководителя.

В частности, авторитарный стиль рекомендуется применять новому руководителю, особенно при создании нового трудового коллектива для установления официальных деловых отношений и лишь впоследствии можно использовать демократическое поведение.

Авторитарный стиль руководства на практике вынуждено применяется при реализации сложных задач в условиях дефицита времени и в экстре-

мальных ситуациях, а также для компенсации отсутствия согласия среди подчиненных.

Следует учитывать, что поведение авторитарного руководителя всегда вызывает постоянное напряжение в трудовом коллективе, спад инициативы, ухудшение морально-психологического климата, рост текучести квалифицированных кадров и даже возможность сплочения коллектива против авторитарного руководителя.

Демократический стиль поведения руководителя приводит к эффективности интересной, полезной и перспективной работы зрелого и сплоченного трудового коллектива, квалифицированных сотрудников под руководством опытного руководителя с лидерскими качествами, обладающего доверием подчиненных.

Однако при этом необходимы знания перспективы развития трудового коллектива, стабильная загрузка персонала работой без временных пиковых перегрузок и необоснованных пауз, когда возникают разногласия и споры, исключение строгого административного контроля. Опасность представляет смена опытного руководителя на нового слабого руководителя с либеральными наклонностями.

Либеральный стиль руководства обычно применяется в творческих коллективах при атмосфере доверия, инициативе классных специалистов, самостоятельности подразделений, применении «мягкого управления» и постепенном переходе к самоуправлению. Вместе с тем опасен переход к попустительскому стилю с формальной властью слабого руководителя и появлением «серого кардинала» с авантюрными наклонностями.

Анархический (охлократический) стиль руководства весьма противоречив. С одной стороны, он предполагает саморегулирование, выявление неформальных лидеров, свободу взаимоотношений, вплоть до реализации прав граждан путем волеизъявления (референдума).

Вместе с тем для незрелых общественных взаимоотношений он означает абсурдную «власть народа», анархию, отрицание необходимости подчинения, возможность финансовых злоупотреблений, вседозволенность и безнаказанность, коррупцию и формирование мафиозных структур, расхождение слова и дела, потерю управления, опасность распада, мечты о «сильной руке».

Поведенческий подход предполагает непосредственную связь стилей руководства с лидерскими качествами личности. Известно, что исторически сформировались две теории лидерства: теория природных (генетических) свойств личности, вызывающих обаяние и чувство эмпатии у окружающих; теория приобретенных качеств личности, обеспечивающих доверие к формальному или неформальному лидеру.

Споры представителей этих двух теорий так и не привели к какому-либо результату, так как широкий перечень природных (генетических) свойств личности составляет лишь условие для проявления лидерских качеств в процессе управления, но может быть бездарно растрочен.

В то же время многие настоящие исторические лидеры, например, Бо-

напарт – с крайне малым ростом, Сталин – рябой и сухорукий, добились своего лидерского положения в обществе. Однако учебника с рекомендациями, как стать лидером среднему человеку, пока не создано, да в этом и нет общественной потребности.

Так, руководитель авторитарного стиля обладает хорошо развитыми волевыми качествами, самостоятельностью суждений, решительностью действий в сложных ситуациях, соблюдает дистанцию с подчиненными и клиентами, применяет жесткий контроль исполнения. Такие личности востребованы в сложных обстоятельствах, но в нормальных условиях склонны к подавлению инакомыслия, избавлению от оппозиции и конкурентов, обычно подвергаются опале, как, например, выдающийся военачальник маршал Г.К. Жуков.

Руководители демократического стиля имеют ярко выраженные лидерские качества, проявляют способность сформировать команду единомышленников, учитывают мнения сотрудников, смело делегируют полномочия, поощряют инициативу и творчество, по характеру доброжелательны и требовательны, готовы к бескорыстному взаимодействию и взаимопомощи.

Руководители либерального стиля не стремятся детально вникать в сущность проблем, полностью доверяют профессионализму подчиненных, склонны к дружеской атмосфере в трудовом коллективе на основе взаимной требовательности и готовности к взаимопомощи. Однако проявляют склонность к идеализации, поиску простых и легких путей решения сложных производственных и социальных проблем, неумение и нежелание слушать и слышать подчиненных, при неудачах ссылаются на объективные причины и нерадивость подчиненных.

Руководители анархического (охлократического) стиля не отличаются последовательностью, подвержены непрерывным компромиссам, много обещают, но не отвечают за свои дела и поступки, характеризуются неровными отношениями, неразборчивы в связях.

Поведенческий подход в менеджменте уделяет достаточно пристальное внимание социальному взаимодействию в виде межличностных коммуникаций не только между руководителями и сотрудниками, но и с партнерами по производству, покупателями, работниками органов государственной власти и общественных организаций.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Поясните деление крупных коммерческих компаний на подразделения.
2. Назовите уровни руководства коммерческой компанией, их основные задачи.
3. Каков состав классического (административного) менеджмента?
4. Расскажите об административном менеджменте как универсальном процессе.
5. Осветите научные принципы менеджмента и их последующую трансформацию.
6. В чем заключается иерархия потребностей человека по А. Маслоу?
7. Каковы первичные и вторичные потребности человека, их содержание и

особенности удовлетворения?

8. Раскройте суть теории «Х» и «У» МакГрегора, рекомендации по ее рациональному использованию.

9. Каковы виды высших потребностей человека и способы их реализации руководителем?

10. От каких факторов зависит выбор предпочтений руководителя?

## **Глава 5**

### **КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

#### **5.1. Наука и искусство управления**

Известный специалист в области менеджмента Петер Друкер 1969 г. на XV конгрессе Международного совета по управлению в Токио [40, с. 68] так охарактеризовал результаты социально-экономического развития мирового сообщества: «Нет богатых и бедных стран, а есть хорошо и плохо управляемые». Искусство управления, основанное на научных принципах, определяет экономическое благополучие, социальную стабильность и предсказуемость поведения управляемых объектов в условиях динамичной рыночной среды.

Развитие менеджмента как современной науки и практики объективно связано с достижениями в других областях знаний. Поэтому известное выражение «наука только тогда становится совершенной, когда она начинает пользоваться математикой» стало особо актуальным с 70-х годов XX века, которые характеризуются прорывом в сфере информационных технологий и началом массового применения современных средств вычислительной техники с феноменальным быстродействием и неограниченной внешней памятью.

Управление как интегрированная наука не могло не отреагировать на успехи кибернетики, основателями которой признаны К.У. Черчмен, Р.А. Акофф и Е.Л. Ансоф. В этот период стали формироваться прикладные модели с использованием теорий вероятности и математической статистики, массового обслуживания, линейного и динамического программирования, управления запасами, теории игр.

Их совокупность относят к экономико-математическим методам, посредством которых стало возможным моделировать реальные процессы и осуществлять многократные расчеты (прогоны) моделей на ЭВМ, выбирать наиболее рациональные (оптимальные) варианты управленческих решений в различных сферах человеческой деятельности. Применение количественных методов в менеджменте нередко принято называть наукой управления, которая стала одним из этапов развития теории и практики менеджмента.

Таким образом, оптимизация управленческих решений предполагает разработку модели поведения реальной системы, многократную реализацию модели на современных ЭВМ в пределах возможных изменений ис-

ходных данных, обработку результатов реализации и поиск единственного решения, которое при выбранном критерии эффективности является наилучшим, то есть оптимальным.

Основные достижения количественных методов оптимизации управленческих решений отмечаются в организационно-технических системах, поведение которых по времени считается относительно предсказуемым. Более сложными являются социально-экономические системы, функционирующие в условиях рыночных отношений.

Рыночные механизмы в экономике получили широкое распространение в мире благодаря свободной конкуренции самостоятельных субъектов хозяйствования и расширению предпринимательской инициативы. Вместе с тем основными факторами, затрудняющими моделирование их поведения в условиях рыночных отношений, считаются:

- широкий спектр свободы выбора руководством коммерческих компаний условий деятельности на рынке;
- непредсказуемость поведения каждого отдельного человека и всего персонала коммерческих компаний в зависимости от ситуации;
- необходимость учета поведения рыночных партнеров;
- сложность комплексного учета влияния внешних и внутренних факторов, которые нередко имеют противоположную направленность.

В результате недостаточной достоверности исходных данных для расчетов может существенно снижаться практическая ценность моделирования, поэтому по опыту только около 20% социально-экономических задач признано целесообразным подвергать оптимизации. На практике чаще всего осуществляется выбор рационального управленческого решения путем сравнения ограниченного числа возможных вариантов развития рыночных процессов по выбранному критерию эффективности с учетом рыночных ограничений.

Принятию рациональных управленческих решений в наибольшей степени способствуют многочисленные прикладные модели и методы, разработанные ведущими учеными и практиками. Применение моделирования сложных систем и процессов, оптимизация решений с помощью формальных математических методов и проведения машинных экспериментов на ЭВМ способствовали мощному толчку принятия научно обоснованных управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Отрываются новые возможности существенного повышения эффективности производственных систем и экономии ресурсов, долгосрочного прогнозирования последствий решений путем разработки и реализации на ЭВМ ситуационных моделей, моделирующих поведение сложных систем во времени. Такое моделирование социально-экономических процессов чаще всего относят к имитационному моделированию.

В условиях рынка наиболее ценным становится творческий подход при выработке и принятии уникального управленческого решения, когда удалось избежать шаблонных действий, даже оправдавших себя на прошлом опыте, то есть имеет место применение науки и искусства руководителя.

Однако при этом требуется учет повышенной степени риска принятия оригинальных инновационных решений, которые могут дать возможность получения на рынке конкурентного преимущества или же привести к потере занимаемых позиций.

В таких условиях на выбор выгодного вида деятельности и распределение внутренних ресурсов коммерческой компании с применением количественных методов оптимизации управленческих решений могут оказывать влияние следующие основные внешние факторы рыночных отношений:

- многочисленные сферы возможного использования ресурсов компании на конкурентном рынке для удовлетворения нужд, потребностей и запросов населения, определяющие привлекательные рыночные возможности эффективной рыночной деятельности;
- широкий набор методов количественной оценки результативности деятельности компании в условиях конкурентной среды, а также влияния рыночных угроз на положение и прибыльность ее деятельности на рынке;
- наличие во внешней среде разнообразных средств и способов для наращивания ресурсов компании в целях получения конкурентного преимущества перед другими компаниями;
- накопление отечественного и мирового опыта производственной рыночной деятельности, в том числе способов достижения успеха, а также типовых просчетов и ошибок руководства;
- сокращение времени от появления новых идей до внедрения инновационных технологий в реальное производство.

Центральным звеном успеха применения количественных методов оптимизации управленческих решений в хозяйственной деятельности коммерческих компаний с помощью науки и искусства в менеджменте следует считать ряд внутренних факторов, основными из которых являются:

- компетентность руководящего состава, обладающего разносторонними знаниями методов оптимизации управленческих решений, накопленным опытом их применения и управленческим искусством, а также гибкостью стратегического мышления и способностью к разумному рыночному риску;
- комплектование коммерческих компаний квалифицированными сотрудниками, способными в реальном масштабе времени осуществлять сбор объективной информации о состоянии рынка и внутреннего потенциала компаний, обладающими интуицией прогнозирования поведения сложных систем в условиях неопределенности, искусством проведения многовариантных расчетов на ЭВМ и выработки вариантов предложений для принятия рациональных (оптимальных) управленческих решений руководством;
- обучение персонала инновационным технологиям, включая моделирование управляемых процессов, выбор наиболее привлекательных и эффективных прикладных экономико-математических методов, сопровождение процесса реализации управленческих решений и своевременное внесение корректив в действия сил и средств с учетом реальной динамики ры-

ночной ситуации.

Эффективному использованию перечисленных факторов могут способствовать универсальные модели типа SWOT-анализа внутренней и внешней среды, матрицы Бостонской консалтинговой группы, модель Портера, которые являются методической основой (оболочкой) для решения многочисленных прикладных задач выбора оптимального (рационального) управленческого решения в самых различных ситуациях выбора.

Особенность управления социально-экономическими системами состоит также в том, что управленческие решения реализуют люди с присущими им интеллектуальными и эмоциональными возможностями, поэтому любое решение руководителя может быть оптимизировано в процессе его реализации за счет творческого подхода. И наоборот, наилучшее решение руководителя может потерять актуальность из-за консерватизма мышления подчиненных и несвоевременной реакции на частые изменения рыночной ситуации.

Такие особенности проявляются как при решении текущих хозяйственных задач коммерческими компаниями, так и при выборе оптимальной рациональной (оптимальной) социально-экономической политики на государственном и муниципальном уровне в условиях рынка с учетом развития социальных отношений.

## **5.2. Оптимизация социальных отношений в условиях рынка**

Достоинства рыночных отношений в экономической сфере признаны большинством развитых стран мира в виду заинтересованности независимых субъектов рынка в росте производительности труда и сокращении сроков внедрения инновационных технологий. Такие привлекательные качества рынка, согласно гипотезе А. Смита, порождают иллюзию о возможности его саморегулирования. Вместе с тем существуют ряд объективных причин (табл. 5.1) возникновения сложных негативных социальных явлений, которые в условиях рынка вынуждают применять меры по регулированию рыночных отношений или же выбирать те или иные модели развития различных стран с учетом национальных традиций и менталитета населения.

Цель деятельности любой коммерческой компании на конкурентном рынке состоит в получении прибыли, однако желание получать максимальную прибыль любой ценой порождает рыночный эгоизм с проявлениями, прежде всего, финансовых злоупотреблений («пузырей»), лоббирования бизнесом корпоративных интересов, коррупции в органах власти. Существенный социальный вред также возможен от завышения цен монополистами, которое не только вызывает социальное напряжение в обществе, но и может дискредитировать рыночные отношения.

Снижение уровня или устранение рыночного эгоизма возможно путем законодательных мер регулирования рыночных отношений, общественного контроля за их соблюдением, деятельности антимонопольной службы и

правоохранительной системы.

Рыночным отношениям присуще свойство социального неравенства в виду различия способностей и трудолюбия людей, их склонности к предпринимательскому поведению. Вместе с тем существенный разрыв в доходах различных слоев населения свидетельствует о дефиците гуманности общества, что приводит к росту социальной напряженности и может стать причиной социального взрыва. Считается, что различия в доходах богатых и бедных не должна превышать более чем в семь раз.

Таблица 5.1

**Негативные социальные явления в условиях рынка**

<b>Сущность</b>	<b>Источники</b>	<b>Проявления</b>
1. Рыночный эгоизм	Желание коммерческих компаний получать максимальную прибыль любой ценой.	Финансовые злоупотребления, монополизм, лоббирование интересов бизнеса, коррупция в органах власти.
2. Социальное неравенство	Различия способностей и трудолюбия людей.	Расслоение общества, дефицит гуманности, социальная напряженность, опасность социального взрыва.
3. Агрессивность	Стремление ведущих стран мира к доминированию.	Гонка вооружений, локальные конфликты, мировые войны, массовая гибель людей, материальный ущерб.
4. Кризисы в экономике	Недальновидная экономическая политика.	Периодические спады производства, снижение покупательной способности населения, мировые финансовые и экономические кризисы.
5. Снижение запасов природных ресурсов	Расточительное использование ресурсов, избыток производственных отходов.	Недостаточное использование вторичных ресурсов, необходимость внедрения безотходных технологий.
6. Ухудшение экологии	Влияние промышленных и бытовых выбросов и стоков, снижение уровня кислорода.	Неблагоприятная экологическая обстановка в крупных городах из-за высокой концентрации транспорта.

Основными способами ограничения социального неравенства в условиях цивилизованного рынка служат рациональная (оптимальная) налоговая политика, жесткие меры ответственности за незаконное обогащение с неотвратимостью санкций, а также гуманное отношение к категориям людей, которые еще или уже не могут самостоятельно заработать средства для достойной жизни.

Показательным становится агрессивность поведения ведущих стран мира, которые в конкурентной борьбе за ресурсы и рынки сбыта готовой продукции стремятся к доминированию, что приводит к непрерывной гонке вооружений, участвовавшим военным конфликтам и двум кровопролитным мировым войнам с массовой гибелью людей и огромным материальным ущербом.

Особо опасным становится агрессивная политика при наличии огромных арсеналов оружия массового поражения, когда не только расходуются ресурсы, которые следовало бы направить на улучшения качества жизни населения, но появляется угроза уничтожения всего живого на земле.

Уровень агрессивности поведения далеко не всегда является следствием рыночной конкуренции, так как при должной активности населения вполне возможно не только оградить общество от психически нездоровых политиков в процессе выборов, но и оптимизировать выбор модели социально-экономических отношений, что особенно наглядно демонстрируют скандинавские страны с их традиционным нейтралитетом и достижением наиболее высокого качества жизни населения.

Недальновидная экономическая политика правящих структур в надежде на действия «невидимой руки рынка», расточительное использование природных ресурсов, ухудшение экологической ситуации в мире становятся причиной снижения продолжительности жизни, опасных заболеваний, периодических спадов производства, снижения покупательной способности населения, мировых финансовых и экономических кризисов.

Локализация этих и других негативных проявлений рынка, а также предотвращение кризисных явлений в мировой экономике возможно за счет реализации как отдельных превентивных мер, так и внедрения особых долгосрочных концепций развития рыночных отношений, которые постепенно внедряются в отдельных наиболее благополучных странах мира.

Так, шведские экономисты Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале считают [68, с. 232], что в современном глобальном мире экономические отношения реализуются по четырем основным моделям (табл. 5.2), которые основаны на особых принципах и роли государства.

*Таблица 5.2*

#### **Основные модели экономических отношений**

<b>Модель</b>	<b>Принцип</b>	<b>Роль государства</b>
1. Северо-американская	Делай все, что хочешь.	Минимальная роль государства в регулировании рынка.
2. Европейская	Делай все, что хочешь, но до определенного предела.	Сильный государственный аппарат, имеющий возможность регулировать рынок.
3. Азиатско-коллективистская	Мы все знаем, что мы делаем, и правительство знает, что мы делаем.	Сильный государственный аппарат, взаимное доверие.
4. Некоторых стран Восточной Европы и Латинской Америки	Делай то, что я хочу, иначе я тебя уничтожу.	Государственные решения мотивированы материальной заинтересованностью узкой группы лиц, принимающих решения (клеттократия).

Северо-американская модель экономических отношений получила наибольшие масштабы распространения в мире и основана на невмешательстве государства в экономические отношения хозяйствующих субъектов по принципу «делай все, что хочешь» в пределах действующего законодательства при минимальном государственном регулировании рынка.

Главная национальная идея государства в этой модели заключается во всемерном поощрении предпринимательской активности и предоставлении возможности быстрого обогащения наиболее активной части насе-

ния, не считаясь с моральными нормами. Малообеспеченным группам населения создается приемлемый уровень жизни за счет частичных льгот и пособий.

Европейская модель предполагает регулирование рыночных отношений сильным государственным аппаратом и установление определенных пределов с учетом интересов не только бизнеса, но и широких масс населения. Для бизнеса установлен достаточно гуманный принцип: «Делай все, что хочешь, но до определенного предела».

Наиболее показательным с точки зрения стабильности социальных отношений и учета интересов населения признан скандинавский опыт, в частности реализованная концепция «государства всеобщего благоденствия» [54, с. 365; 67, с. 51]. Концепция направлена на достижение стабильного экономического роста при низких темпах инфляции и полной занятости на базе смешанной экономики в целях выравнивания жизненного стандарта всего населения.

В Швеции, например, введено понятие «социальный патронаж», реализуемый с помощью государственных гарантий в случае болезни и потери трудоспособности, бесплатное среднее (гимназическое) и высшее образование, помощь в предоставлении муниципального жилья, материальная поддержка семей с детьми.

Финансирование социальных программ предусмотрено за счет нескольких источников: налогообложения физических и юридических лиц, а также государственных средств. Однако некоторые услуги сверх установленных нормативов (социальных стандартов) могут оплачиваться потребителями. Система налогообложения в этих странах носит прогрессивный характер, и налоги особенно высоки для тех социальных групп, уровень благополучия которых в меньшей степени зависит от участия государства.

Сфера производства в скандинавских странах полностью принадлежит частному сектору, а государство через свои организационные структуры управляет воспроизводством населения, обеспечивая его благосостояние и социальную защиту.

Проводимая в скандинавских странах социально-экономическая политика обеспечивает более равномерное распределение доходов между гражданами, чем это имеет место в других странах. Так, разрыв между доходами 20% богатых и 20% бедных составляет в Норвегии и Финляндии – 3,8 раза, Швеции – 4 раза, Дании – 4,3 раза [29, с. 53]. Для сравнения, к примеру, разрыв в доходах между богатыми и бедными достигает в Англии – 7,2 раза, в США – 8,5 раза, в России – 10,5 раза, в Аргентине – 18,2 раза.

Азиатско-коллективистская модель социальных отношений направлена на всемерное поощрение предпринимательской инициативы предприимчивых личностей, основана на взаимном доверии бизнеса и сильного государственного аппарата по принципу: «Мы все знаем, что мы делаем, и правительство знает, что мы делаем». Наиболее полно этот принцип реализован в общественной жизни Японии с учетом особого восточного менталитета и законопослушности японского населения.

Страны Восточной Европы и Латинской Америки характеризует преимущественно авторитарный стиль руководства, когда государственные решения мотивированы материальной заинтересованностью узкой группы лиц, принимающих решения. В условиях клептократии господствует принцип: «Делай то, что я хочу, иначе я тебя уничтожу», что не способствует общественной стабильности в развивающихся странах с чередой цветных революций и государственных переворотов.

Условия для оптимизации социально-экономических отношений в условиях рынка созданы творческим трудом ведущих ученых мира, которые разработали целый комплекс научных подходов как инструмента выбора той или иной теории (концепции) менеджмента с учетом реальной ситуации (ситуационный подход), способов оптимизации состава и оснащения коммерческих компаний ресурсами (системный подход), а также творческой организации самого управленческого процесса (процессный подход).

### 5.3. Современные подходы в менеджменте

В процессе развития теории управления социально-экономическими процессами в условиях рыночных отношений в течение XX века учеными и практиками мирового уровня разработана совокупность различных концепций менеджмента. При этом теория и практика управления исходит из общих свойств рынка, однако постоянно пополняется новыми видами знаний, которые не отрицают достигнутые ранее результаты, а расширяют представления о рыночных отношениях и взаимосвязи различных составляющих процесса деятельности людей в хозяйственных системах. В последние годы в развитии менеджмента выделяются три основных современных подхода: ситуационный, системный и процессный.

Все подходы (табл. 5.3) основываются на единых положениях, направленных на повышение эффективности использования ресурсов в условиях рыночной среды, однако чаще всего предполагают рассматривать одни и те же явления с различных точек зрения.

Таблица 5.3

**Характеристика подходов в менеджменте**

Подходы	Условия применения	Сущность действий
1. Ситуационный	Различные состояния социально-экономических процессов (ситуации).	Выбор способов воздействия на силы и средства коммерческих компаний в конкретной ситуации.
2. Системный	Сложные организационные структуры.	Разделение крупных коммерческих компаний как сложных систем на элементы, их детальный анализ с учетом взаимных связей.
3. Процессный	Последовательный поиск рациональных (оптимальных) вариантов действий.	Управленческие воздействия в виде отдельных последовательных управленческих процессов.

Ситуационный подход сформировался в конце 60-х годов как способ согласования всех традиционных теорий (концепций) менеджмента. В основе данного подхода находится оценка состояния социально-экономических процессов в конкретных условиях, то есть в сложившейся ситуации.

В частности, на низовом (производственном) уровне следует применять рекомендации концепции научного управления, которая направлена на достижение высокой производительности труда за счет реализации организационно-технических мероприятий. Основными из них являются оснащение человека труда удобным и высокопроизводительным инструментом и оборудованием, разделение и специализация труда, рациональная организация и регламентация процесса производства. Эти меры были и остаются эффективными при организации производственных процессов.

На уровне крупных коммерческих компаний рекомендуется использовать концепцию административного (классического) менеджмента с их разделением на филиалы (дочерние компании) по региональному или отраслевому признаку с учетом наличия и стоимости ресурсов, оптимизации их структуры и способов функционирования на рынке. Следует творчески применять законы и закономерности менеджмента, а также научные принципы управления.

Для наиболее полной реализации потенциала каждой личности в процессе коллективного труда целесообразно учитывать различия потребностей людей в соответствии с положениями концепции человеческих отношений.

Эффективный труд и общественная стабильность достигаются при удовлетворении первичных потребностей людей – физиологических потребностей и потребностей в безопасности. Высшие потребности в виде социальных потребностей, потребностей в уважении и признании, в самореализации имеют индивидуально выраженные особенности.

При оценке организаторских качеств руководителя и выборе способов активизации трудовых усилий персонала весьма полезны основы концепции поведенческих наук. При распределении объема работ целесообразно оценивать лидерские качества личности, применять методы побуждения и принуждения, учитывать потребности каждой личности во власти, в успехе, в причастности.

В целях оптимизации управленческих решений рекомендуется применять количественные методы с моделированием управляемых процессов и решениями (прогнозами) задач на современных компьютерах.

Сглаживание сложившихся или возможных противоречий в обществе возможно с использованием концепции социальных отношений, анализа опыта экономически развитых стран с учетом национальных особенностей.

Таким образом, ситуационный подход обеспечивает интеграцию научных знаний и практическое применение достижений науки и практики в конкретных условиях (ситуациях). Опыт показывает, что не существует единого «лучшего» способа руководства коллективной деятельностью лю-

дей. Руководитель должен обладать разносторонними знаниями, а самым эффективным методом руководства в конкретных условиях является тот, который наиболее полно соответствует ситуации. Не случайно менеджмент как управление социально-экономическими процессами в коммерческих компаниях трактуют как единство теории, опыта и искусства руководить их деятельностью в динамичной рыночной конкурентной среде.

Системный подход утвердился с началом 50-х годов и явился отражением сложности организационных структур. Изначальный недостаток различных теорий менеджмента состоял в сосредоточении внимания на каком-то одном важном элементе. Эффективность деятельности коммерческой компании на практике зависит от сбалансированности ее внутренних элементов, таких как люди, техника, технология, финансы, информация, а также от учета влияния на коммерческую компанию факторов внешней среды.

Теория систем помогает руководителю увидеть коммерческую компанию в единстве и взаимозависимости составляющих ее частей, получить синергетический эффект от их взаимодействия. Фактически системный эффект обусловлен интеграцией вклада всех элементов, а системный подход по существу является особым способом мышления руководителя.

Системный подход позволяет выделять отдельные элементы коммерческой компании как сложной системы, исследовать их сильные и слабые стороны, находить рациональные (оптимальные) варианты их структуры и способов функционирования. В то же время основой системного подхода является признание взаимозависимости элементов, то есть недооценка любого элемента чревата самыми непредсказуемыми последствиями.

Одновременно в соответствии с системным подходом состояние и эффективность процесса функционирования любой сложной системы признается зависимым от влияния внешней среды. По степени учета влияния внешней среды системы подразделяются на закрытые и открытые. Коммерческие компании как социальные или, что более правильно, социотехнические системы являются открытыми.

Открытость коммерческой компании проявляется в поступлении ресурсов извне (людей, материалов, сырья, капитала, энергии, информации), а также в оценке потребителями результатов ее деятельности в виде продукции и услуг в условиях рыночной среды. Следовательно, условием выживания, а тем более успешной деятельности коммерческой компании является ее способность приспосабливаться к условиям внешней среды.

Универсальность системного подхода в менеджменте проявляется в нескольких направлениях:

- интеграция всех концепций (теорий) менеджмента руководителем в целях достижения целей коммерческой компании;
- варьирование внутренних границ системы и внешней среды при анализе структуры и результатов деятельности коммерческой компании;
- возможность различной степени детализации при моделировании реальной системы любой степени сложности за счет подразделения ее на

подсистемы;

- оценка влияния отдельных переменных на состояние системы и внешней среды при сравнении альтернативных вариантов решений;
- приспособление коммерческой компании к условиям динамично изменяющейся рыночной конъюнктуры.

Процессный подход впервые был предложен А. Файолем в виде основных функций менеджмента, таких как прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль. По его словам, «управлять – означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Таким образом, кроме основных функций менеджмент включает и другие функции, отражающие процессы социального взаимодействия людей в ходе коллективного труда.

Разделение действий руководства коммерческих компаний на отдельные элементы (процессы) по существу является применением системного подхода и особенно важно при освоении теории менеджмента в учебном процессе, а также в профессиональной деятельности начинающих руководителей.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Раскройте сущность концепции количественных методов в менеджменте.
2. Назовите факторы, затрудняющие моделирование оптимизацию в условиях рыночных отношений.
3. Расскажите о качествах рыночных отношений, способствующих моделированию и оптимизации управляемых процессов.
4. Каковы негативные социальные явления в условиях рынка?
5. Каковы основные модели экономических отношений и их характеристика?
6. В чем заключается сущность ситуационного подхода в менеджменте?
7. Расскажите о применении системного подхода к коммерческим структурам.
8. Осветите элементы коммерческой компании как сложной системы.
9. Каково содержание процессного подхода в менеджменте?
10. Раскройте основные функции менеджмента.

## **Глава 6 ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **6.1. Природа управленческих процессов**

Поведение коммерческих компаний на рынке налагает существенный отпечаток на роль и процедуры управления, а сам процесс управления приобретает характер менеджмента в виду предоставления широкой свободы выбора и особой ответственности за результаты деятельности. Поэтому в условиях непредсказуемой рыночной среды деятельность руководства коммерческих компаний требуется начинать с прогнозирования ситуации на рынке и выбора руководством вида (видов) деятельности, а также выгодной (рациональной) маркетинговой товарной, ассортиментной и

ценовой политики.

Решающим этапом работы руководителей коммерческих компаний становится принятие управленческих решений, в которых определяется – чем заниматься и какие средства для этого использовать. Для сравнения подобные проблемы применительно к бюджетным организациям, в частности прогнозирование социального спроса населения и принятия решений по распределению бюджетных средств на тот или иной вид социальных услуг, решают органы государственной (муниципальной) власти и местного самоуправления, они же доводят задания до исполнителей – бюджетных организаций или устраивают торги (тендеры) для коммерческих компаний за право участия в выполнении социального заказа.

Как показывает накопленный зарубежный опыт дальнейшие управленческие процедуры после получения или самостоятельного определения объема работ и распределения ресурсов по их выполнению как в бюджетных организациях, так и в коммерческих компаниях существенно не различаются, что дает основание для научного обоснования единых или обобщенных процедур управления (менеджмента).

Известно, что в результате научного подхода к процессу управленческого труда в условиях рыночных отношений еще в конце XIX – начале XX века выявлена необходимость отделения управленческих действий как обдумывания и планирования от фактического выполнения работ и признания управления как самостоятельной области деятельности и специальности.

Анализ содержания процесса управленческого труда в начале XX века позволил обосновать условное его разделение на определенные составляющие – функции. На практике управленческий труд опытного руководителя весьма сложно расчленить на этапы, а тем более установить какую-либо строгую последовательность функций. Этим можно объяснить наличие самых разных подходов к составу и классификации функций управления (менеджмента).

Однако единая природа функций очевидна, а различные взгляды на их количество, сущность и взаимосвязь лишь подчеркивают многообразие социально-экономических процессов. При этом ученые и практики в сфере производства убедились, что современные достижения в науке и технике могут успешно применяться для целей коллективного труда как в бюджетных организациях, так и в коммерческих компаниях.

Основатель административной (классической) концепции управления А. Файоль намеренно использовал термин «администрирование», который был традиционным для западноевропейской практики, вместо привычного в то время американского термина «менеджмент», где фактически государство не вмешивалось в экономическую деятельность.

По его взглядам, администрирование включает две части: первая часть связана с пониманием функций управления, вторая – с пониманием научных принципов управления. Функции управления определяют сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца, они отвечают на

вопрос, что делает руководитель. Научные принципы напротив отвечают на вопрос, как руководитель делает это.

Управление А. Файолем предлагалось понимать как универсальный процесс в составе шести функций [55, с. 22], к которым он считал необходимым относить предвидение, планирование, организацию, мотивацию, координирование и контроль.

Согласно основ американского менеджмента [39, с. 72] процесс управления состоит из четырех основных взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль, которые образуют циклический взаимосвязанный процесс, базирующийся на прямой и обратной связи субъекта и объектов управления.

Связи между основными функциями менеджмента обеспечивают коммуникации (вертикальные и горизонтальные) и принятие управленческих решений, поэтому эти функции относят к связующим, однако это не означает, что их следует считать второстепенными.

В рыночных условиях коммуникации как средство социального взаимодействия и способ передачи информации приобретают решающее значение на всех этапах работы менеджера, включая принятие решения, планирование, организацию или контроль. Коммуникации обеспечивают качество принимаемых решений и разрабатываемых планов, оперативность действий по организации работ и контролю за ходом их выполнения.

Выделение четырех основных функций менеджмента и двух связующих функций отражает социальный характер целенаправленного коллективного труда. По своей природе основные функции менеджмента закономерно последовательны как по звеньям управления (сверху – вниз), так и по содержанию действий менеджера (план – система – побуждение – анализ).

Каждая из основных функций обладает своими внутренними закономерностями, однако в достаточной степени находится в зависимости от предшествующей функции или звена управления и предназначена для ее реализации, а иногда и для уточнения с учетом складывающейся обстановки.

Взаимосвязь основных функций менеджмента проявляется также в общем критерии эффективности по конечному результату деятельности трудового коллектива. Правомерность оценки функций по единому критерию объясняется возможностью компенсировать недостатки планирования качественной организацией труда, пробелы в организации устранить за счет инициативы подчиненных при достаточной степени их мотивации, а отклонения от цели своевременно обнаружить при надлежащем контроле и уточнить первоначальный план или же разработать новый более лучший план.

Следует подчеркнуть, что реализация функций в бюджетных организациях и коммерческих компаниях существенно различаются по содержанию и продолжительности периодов управленческих воздействий. В частности, руководители бюджетных организаций получают производственные зада-

ния на выполнение социального заказа и необходимые ресурсы от государственных (муниципальных) органов управления или местного самоуправления, как правило, на календарный год.

Кроме того, они могут быть ориентированы органами власти об объемах предстоящих социальных заказов и особенностях их выполнения на будущие периоды, особенно если это связано с капитальными вложениями по перспективам технического оснащения и развития бюджетных организаций.

Руководство коммерческих компаний самостоятельно определяет себе производственную программу и требуемые ресурсы для ее реализации на календарный год и прогнозируют свою деятельность на перспективу с учетом возможных изменений рыночной конъюнктуры. Поэтому разработка и принятие решений в комплексе функций менеджмента становятся более весомыми в связи с возрастающей ценой возможной ошибки в условиях неопределенности и рыночного риска, а также необходимостью прогнозирования долгосрочных экономических и социальных последствий альтернативных вариантов деятельности коммерческих компаний.

Бюджетные организации осуществляют свою деятельность под оперативным контролем и корректирующими воздействиями органов власти, которые могут вносить изменения как в объем выполняемых работ, в приоритетность их выполнения, а также и в выделяемые ресурсы. Для своевременной реакции на возможные изменения социально-экономической ситуации органы власти в своем распоряжении обычно содержат централизованный резерв сил и средств.

Коммерческие компании вынуждены самостоятельно определять свои цели на рынке, виды и масштабы деятельности, требуемые для этого ресурсы, решать свои проблемы с рыночными партнерами в порядке взаимодействия, в том числе по осуществлению процессов снабжения и сбыта продукции, оказания различных услуг, а также резервировать часть ресурсов для реагирования на изменения ситуации на рынке.

## **6.2. Современное содержание функций менеджмента**

Руководство коммерческих компаний, осуществляя управленческую деятельность в соответствии с рыночной конъюнктурой, преследуют, прежде всего, основную свою цель – получение прибыли. Для этого реализуются рыночные резервы, включая изучение нужд, потребностей и запросов населения, своевременное обновление продукции, работ и услуг, внедрение инновационных технологий, экономное расходование ресурсов и сохранение окружающей природной среды.

Современные функции менеджмента в таких условиях можно представить в расширенном варианте, включая основные, связующие и обеспечивающие. Каждая из десяти функций (табл. 6.1) предполагает свое содержание, однако действия руководства тесно связаны с предыдущей функцией и конечным результатом деятельности коммерческой компании.

**Расширенный состав функций менеджмента**

<b>Функции</b>	<b>Основное содержание действий руководителя</b>
1. Прогнозирование	Определение миссии, долгосрочных и среднесрочных целей, стратегии развития на 5 или до 10-15 лет, оценка экономических, социальных и экологических последствий деятельности.
2. Разработка и принятие решений	Выявление полного перечня альтернатив, определения критерия эффективности и выбор рационального (оптимального) варианта действий сил и средств в реальной обстановке.
3. Планирование	Детализация управленческого решения, определение конкретных исполнителей, сроков, промежуточных и конечных результатов, распределение ресурсов между исполнителями.
4. Организация	Доведение задач до исполнителей, расстановка сил и средств, обеспечение ресурсами, подготовка персонала и технических средств, освоение технологии.
5. Мотивация	Формирование заинтересованности персонала в труде рациональной системой оплаты, комплексом материальных и моральных стимулов, использованием внутреннего побуждения.
6. Координация	Согласование менеджерами действий подразделений и отдельных исполнителей с потребителями и деловыми партнерами, органами власти и общественностью.
7. Взаимодействие	Поддержание технологических, трудовых и межличностных связей для своевременного и качественного выполнения задач с применением «мягкого управления» и самоуправления.
8. Коммуникации	Обмен информацией как средства социального общения на всех этапах управления, включая вертикальные, горизонтальные и межличностные коммуникации и связи с общественностью.
9. Контроль	Прямое и косвенное слежение за результатами деятельности исполнителей и использованием ресурсов, сравнение результатов с плановыми показателями.
10. Регулирование	Устранение отклонений, усиление ресурсами, корректировка плана, уточнение или принятие нового управленческого решения при резких изменениях рыночной ситуации.

Основными функциями в соответствии с исторически устоявшимися традициями в американском менеджменте по-прежнему остаются планирование, организация, мотивация и контроль, связующими – принятие решений и коммуникации. В качестве обеспечивающих функций предлагается использовать прогнозирование, координацию, взаимодействие и регулирование.

При этом, в соответствии с древней истиной – начинать любую работу следует с конца – то есть необходимо оценить (спрогнозировать), какие последствия ожидаются после ее завершения. Прогнозирование становится особенно актуальным фактором обеспечения стабильной деятельности коммерческих компаний в условиях непредсказуемой рыночной конъюнктуры.

Руководство бюджетной организации при необходимости также осуществляет функцию прогнозирования последствий своей деятельности в

пределах установленного органами власти социального заказа. Однако масштабы и значимость результатов прогнозирования существенно ограничены.

Прогнозирование в коммерческой компании включает определение миссии, долгосрочных и среднесрочных целей, выработку стратегии развития на 5 лет, а иногда и на более далекую перспективу до 10–15 лет. Глубина прогноза должна сохраняться, следовательно, все его компоненты по мере деятельности уточняются в соответствии со складывающейся ситуацией на рынке.

Обеспечивающий характер функции прогнозирования проявляется в оценке социально-экономических последствий всех стратегических решений и заблаговременном поиске путей их оптимизации. Чаще всего последствия касаются человеческих ресурсов, включая комплектование и подготовку персонала, переподготовку при сокращении численности или штата, а также нагрузки на инфраструктуру и окружающую среду при внедрении новых производственных технологий или материалов.

Разработка (выработка) и принятие управленческих решений признаны в качестве наиболее важной функции менеджмента, в процессе которой определяется возможность получения требуемого результата и эффективность деятельности с учетом требуемых затрат. Решения в определенной мере основываются на прогнозах, но главное их предназначение состоит в выявлении полного перечня альтернатив, правильном определении критерия эффективности и выборе рационального (оптимального) варианта действий сил и средств с учетом реальной обстановки.

В процесс выработки вариантов решений желательно подключать руководителей всех уровней и специалистов самого различного профиля деятельности, что означает использование коллективного разума: знаний, умений и опыта. Оптимальность решений может достигаться при широком применении количественных методов, использовании интуиции и опыта, опоре на коллективное творчество персонала. Ответственность за принятое решение несет менеджер лично и от его искусства зависит как способ выработки решения, так и его качество. В зависимости от опыта менеджера и степени сложности обстановки управленческое решение может представляться высшему руководству на согласование или утверждение.

Планирование представляет собой по существу детализацию управленческого решения с определением конкретных исполнителей и сроков выполнения задач, промежуточных и конечных результатов действий, распределением ресурсов между исполнителями. Различают планирование перспективное (стратегическое) и текущее (оперативное). Стратегическое планирование свойственно высшему звену управления коммерческих компаний.

Оперативное планирование осуществляется на всех уровнях управления. Планы оформляются текстуально или графически для каждого исполнителя может разрабатываться выписка из плана. Все планы направлены на достижение единой цели и должны быть согласованы по используемым

ресурсам, по уровням управления, также по горизонтали между подразделениями, выполняющими общую задачу.

Организация как одна из главных функций менеджмента заключается в целенаправленных действиях по реализации планов и достижении поставленных целей. Организаторская работа выполняется менеджерами всех уровней управления и включает, прежде всего, доведение задач до исполнителей в виде приказов (распоряжений) с приложением выписок из планов. Нередко задачи исполнителям вначале доводятся в виде устных распоряжений или электронных сообщений с последующим письменным подтверждением.

Основными задачами организации как функции менеджмента являются расстановка сил и средств, то есть создание необходимой структуры, обеспечение исполнителей необходимыми ресурсами и документацией. Кроме того, в зависимости от новизны задач и сложности предстоящих работ с использованием передовых технологий проводится предварительная подготовка персонала и технических средств, освоение технологии коллективного труда, а также согласование действий всех участников технологического процесса.

Мотивация является важнейшим фактором внутреннего побуждения персонала к творческому мышлению и формирования заинтересованности полнее реализовать свой потенциал при достижении поставленных целей и выполнении своих заданий с наибольшей эффективностью. Испытанным средством мотивации персонала к творческому высокопроизводительному труду служит рациональная система оплаты труда, применение комплекса материальных и моральных стимулов, а также воспитание чувства причастности к общественно значимому делу и деятельности коммерческой компании с высоким имиджем (добрым именем).

Координация является эффективным средством отладки менеджерами механизма функционирования коммерческой компании, особенно при освоении нового сегмента рынка или переходе к производству новой продукции и оказанию иных услуг. В условиях весьма мобильного рынка функция координации занимает все более заметное место.

Главными задачами менеджеров в процессе координации следует считать согласование действий подразделений и отдельных исполнителей при выполнении общей взаимосвязанной и сложной работы, налаживание доверительных долгосрочных отношений с потребителями и деловыми партнерами.

Функционирование рынка осуществляется в условиях взаимного влияния внутренней и внешней среды, поэтому координация включает также информирование органов власти и представителей общественности о коренных изменениях в структуре и деятельности коммерческой компании, увязку с местной администрацией потребления ресурсов, влияющих на работоспособность производственной и социальной инфраструктуры, сглаживание противоречий по проблемам охраны окружающей среды и экологического равновесия при интенсификации деятельности.

Взаимодействие обусловлено разделением и специализацией труда с последующей кооперацией и необходимостью непрерывного поддержания технологических, трудовых и межличностных связей. Современная тенденция в управлении коллективной трудовой деятельностью состоит в постепенном переходе к «мягкому управлению» в связи с ростом образовательного и культурного уровня работников, которые самостоятельно в порядке взаимодействия в состоянии находить лучшие варианты совместного труда без излишнего координирующего воздействия со стороны менеджеров.

Японский менеджмент все больше склонен не только к применению мягкого управления, но и постепенному переходу к самоуправлению с использованием электронного обмена информацией в целях своевременного и качественного завершения взаимосвязанных процессов, получения конечных результатов общего труда при существенном сокращении управленческих расходов.

В процессе взаимодействия проявляется социальный характер коллективного труда и уровень организационной культуры за счет расширения межличностных отношений работников и менеджеров различного уровня, поддержания благоприятного морально-психологического климата в трудовых коллективах, предупреждения и правового разрешения конфликтов и стрессов, повышения производительности труда и качества продукции работ и услуг.

Коммуникации обеспечивают обмен информацией на всех этапах управления, включая выработку и реализацию управленческих решений, планирование, организацию, мотивацию и контроль. Фактически коммуникации служат рабочим инструментом менеджера и средством социального общения для передачи опыта поколений в виде знаний и умений, технологий и этики взаимоотношений.

Основными сферами циркуляции (диффузии) информации следует отметить вертикальные нисходящие информационные потоки постановки задач исполнителями работ и передачи опыта, вертикальные восходящие потоки, обеспечивающие поступление информации состояния и обратную связь менеджеров с исполнителями, горизонтальные равноправные коммуникации с партнерами, клиентами, представителями государственных органов.

Межличностные формальные и неформальные коммуникации работников, менеджеров, потребителей и представителей связи с общественностью обеспечивают формирование имиджа (доброго имени) коммерческих компаний и их открытость.

Контроль содержит прямые и косвенные способы слежения за результатами деятельности и воздействия со стороны руководства, органов власти и общественных организаций с целью согласования личных, групповых, коллективных и общественных интересов. Главными способами контроля следует считать изучение реального состояния объекта управления для принятия рационального (оптимального) решения (предварительный

контроль), сравнение потенциала трудового коллектива, состояния управляемых процессов и динамики рыночной конъюнктуры (текущий контроль), оценка эффективности результатов работы и трудового вклада персонала (заключительный контроль).

По результатам контроля осуществляются сравнение результатов с плановыми показателями, поддержка социально значимых видов деятельности, развитие инфраструктуры, льготное кредитование и совершенствование подготовки кадров, предупреждение нарушений законов, преступлений, злоупотреблений и расточительства.

Регулирование носит характер влияния на ход деятельности по результатам контроля и поиска способов устранения отклонений от первоначального плана за счет усиления ресурсами, корректировки плана или принятия нового управленческого решения при резких изменениях рыночной ситуации.

Активными методами регулирования могут стать усиление мотивации персонала, перераспределение ресурсов, наращивание трудового потенциала коллектива, ужесточение или ослабление требований (стандартов), уточнение плана или принятие нового управленческого решения.

В западных компаниях принято сочетать функции контроля и регулирования. В частности, по результатам контроля могут осуществляться оперативное устранение выявленных недостатков, в том числе путем проведения повторного контроля через некоторое время, усиление ресурсами и даже отстранения от руководящей должности лица, допустившего серьезные недостатки в работе. Такую комплексную функцию принято называть контроллингом.

### **6.3. Задачи государства в условиях рынка**

Основу рыночных отношений составляют незыблемость частной собственности и свобода предпринимательской инициативы. При этом государство не вмешивается в хозяйственную деятельность коммерческих компаний, но сохраняет за собой задачу создания благоприятных условий для их деятельности в пределах существующего законодательства.

Следовательно, результативность деятельности коммерческой компании на рынке зависит преимущественно от ее внутреннего потенциала и выбора руководством способов применения сил и средств для достижения поставленных целей. Потенциал коммерческой компании как сложной системы складывается из пяти основных элементов (см. рис. 6.1):

- помещения, техника, оборудование, которые создают материально-технические условия для производственной деятельности;
- производственные технологии, в результате которых из поступающих первичных ресурсов формируется продукция, работы и услуги, востребованные обществом;
- людские ресурсы в виде рабочей силы, персонала, человеческих ресурсов как основного источника трудового потенциала;

- финансовые ресурсы, создающие условия для производственной деятельности;

- информация о потребностях общества, наличии ресурсов на рынке и желаний других участников рынка к деловому сотрудничеству.

Основным элементом и объектом управления коммерческой компании по праву считаются ее людские ресурсы. Так, по признанию ведущих специалистов [36, с. 92], «управление производственной деятельностью по существу сводится к управлению персоналом».

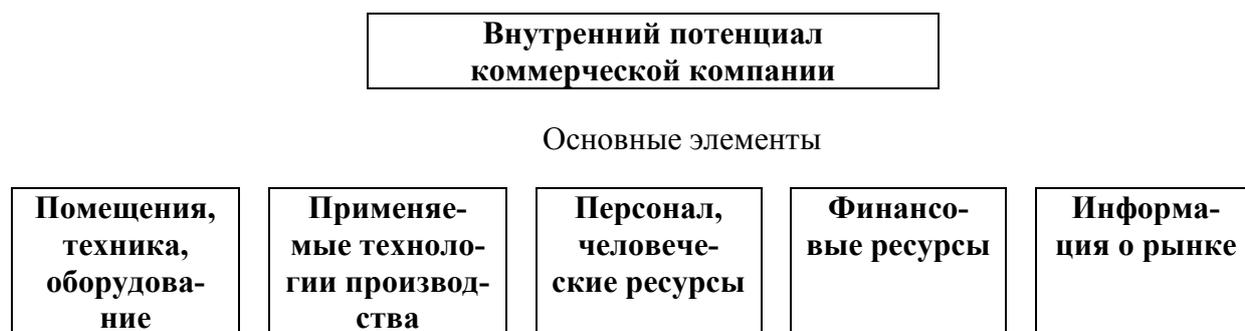


Рис. 6.1. Состав внутреннего потенциала коммерческой компании

Потенциал коммерческой компании обычно создается из расчета на перспективу и должен соответствовать предполагаемому объему рыночного спроса и требованиям, которые предъявляет внешняя среда. Управление сводится, прежде всего, к сравнению объема работ с потенциальными возможностями сил и средств для его выполнения с последующим распределением задач и ресурсов между конкретными исполнителями.

Внутренняя среда коммерческих компаний может формироваться не только из имеющихся сил и средств в ее структуре, но и временно или постоянно привлекаемых сторонних специалистов для оказания услуг на условиях аутсорсинга. Так, например, небольшая по численности коммерческая компания обычно не имеет в своем составе штатного бухгалтера, а привлекает для составления бухгалтерской отчетности на договорной основе приходящего специалиста на условиях аутсорсинга.

Коммерческая компания функционирует в определенном внешнем окружении, которое оказывает влияние как на стоящие задачи, так и взаимозависимость факторов внутренней и внешней среды. Основными факторами внешней среды являются социальные потребности, производственно-технологические факторы и финансовые условия (табл. 6.1).

Социальные потребности внешней среды коммерческой компании в соответствии с провозглашенной государственной социальной политикой определяют спрос на продукцию, работы и услуги, который можно условно подразделить на три основные группы: производственный, товарный, социальный спрос.

Спрос на продукцию, работы и услуги производственного назначения в рыночных условиях формируется преимущественно на основе долгосроч-

ных договорных отношений между производителями и потребителями. Для удовлетворения спроса на общественно значимые цели органами власти формируется государственный (муниципальный) заказ.

Таблица 6.1

**Факторы внешней среды коммерческой компании**

<b>Социальные потребности</b>	<b>Производственно-технологические факторы</b>	<b>Финансовые условия</b>
Проводимая государственная социальная политика. Формирование производственной и социальной инфраструктуры. Создание рабочих мест для населения. Социальные услуги с учетом уровня жизни отдельных категорий населения.	Качество ресурсного обеспечения производства. Согласованные действия с органами власти. Партнерские отношения с поставщиками и потребителями. Меры экономного использования ресурсов. Обновление производственных технологий.	Налоговая и кредитно-денежная политика. Колебания курса рубля и цен за ресурсы. Уровень дебиторской и кредиторской задолженность. Оказание услуг в бюджетных организациях. Стоимость аренды помещений.

Спрос на товарную продукцию, которая поступает в продажу, формирует рынок через оптовую и розничную сеть, а также биржи, аукционы и другие объекты рыночной инфраструктуры.

Социальный спрос на продукцию, работы и услуги определяют органы власти исходя из проводимой государственной политики и уровня жизни отдельных категорий населения. На налоговые поступления формируются производственная и социальная инфраструктура общего пользования, которая составляет основу товарного рынка.

Производственная инфраструктура включает энергетику, транспорт, связь и телекоммуникации, кредитно-финансовую систему. Основная задача производственной инфраструктуры сводится к созданию условий для эффективной деятельности коммерческих компаний. Частично услугами элементов производственной инфраструктуры пользуется также население страны, в частности для обеспечения жилых помещений теплом и электрической энергией, транспортные услуги для передвижения к местам работы и проживания, в культурных целях.

Социальная инфраструктура включает жилищно-коммунальное хозяйство, системы образования и здравоохранения, общественное питание и бытовое обслуживание, розничную торговлю, науку и научное обслуживание, физкультуру и спорт, а также культуру и культурное обслуживание.

Социальная инфраструктура составляет непроизводственную сферу и предназначена удовлетворять социальные потребности населения за счет средств, выделяемых обществом на эти цели. Социальная инфраструктура выступает как бы передаточным звеном от экономики к политике.

Таким образом, состояние как производственной, так и социальной инфраструктуры оказывает непосредственное влияние на эффективность использования внутреннего потенциала коммерческих компаний. Кроме того, инфраструктура определяет степень удовлетворения социальных по-

требностей населения, то есть инфраструктура составляет как бы материальный и духовный фундамент рынка.

Проявляется ведущая закономерность тесной взаимосвязи состояния инфраструктуры с производительностью общественного труда, реальными доходами населения и трудовой мотивацией населения. Вложения государства в развитие производственной и социальной инфраструктуры не приносят сиюминутной выгоды и окупаются в течение длительного периода времени. Однако недостаточное развитие как производственной, так и социальной инфраструктуры способно в существенной мере тормозить темпы социально-экономического развития, непосредственно влияет на жизненный уровень населения.

Социальная инфраструктура представляет собой силы и средства, предназначенные для обеспечения жизнедеятельности на основе экономических возможностей государства, региона, муниципалитета в соответствии с социальной политикой государства и гражданскими правами человека (см. рис. 6.2). Являясь социальной (непроизводственной) сферой, она выполняет следующие основные функции: воспроизводство трудоспособного населения; подготовка квалифицированных трудовых ресурсов; создание благоприятной среды обитания человека.

Таким образом, инфраструктура обеспечивает основные виды деятельности, укрепляет стабильность производственных и социальных отношений, обеспечивает их относительное равновесие, создает предпосылки для воспроизводства и развития общества, является непременным условием сохранения целостности всей общественной системы.

#### **Сущность социальной инфраструктуры**

Силы и средства, предназначенные для обеспечения жизнедеятельности		
<b>Исходные элементы инфраструктуры как системы</b>		
Экономические возможности государства, региона, муниципалитета	<b>Социальная (непроизводственная) сфера</b>	Социальная политика государства и гражданские права человека
<b>Функции социальной инфраструктуры</b>		
Воспроизводство трудоспособного населения страны (региона) Подготовка квалифицированных трудовых ресурсов Создание благоприятной среды обитания человека		

Рис. 6.2. Социальная инфраструктура

Для обеспечения достойного качества жизни трудом работоспособного населения органами власти должно создаваться достаточное количество рабочих мест, а отдельным категориям населения с учетом их уровня жизни оказываются социальные услуги, включая социальную поддержку, социальную помощь и социальное обслуживание.

В свою очередь спрос порождает предложения, которые должны удовлетворять бюджетные организации и коммерческие компании. При этом распределение объема работ между бюджетными организациями и коммерческими компаниями зависит от глубины рыночных преобразований в

стране, то есть уровня приватизации собственности. Кроме того, определенное влияние оказывает соотношение результатов и качества продукции отечественного производства, объема поставок импортной продукции и услуг зарубежных компаний.

Производственно-технологические факторы внешней среды включают, прежде всего, ресурсное обеспечение производства. Все коммерческие компании получают сырье, материалы и комплектующие изделия от поставщиков из внешней среды и путем их переработки в виде готовой продукции и услуг отправляют во внешнюю среду для реализации.

Производственная деятельность осуществляется в конкурентной среде, регулируемой государственными органами и влиянием профессиональных союзов, а также в условиях определенного инвестиционного климата. Новые трудовые ресурсы проходят подготовку в образовательных учреждениях и поступают в трудовую среду по конкурсу с учетом квалификации и накопленного опыта работы.

В частности, возрастает зависимость коммерческих компаний от получения материально-технических, финансовых и человеческих ресурсов из внешней среды. Как отмечал Элвар Элбинг [21, с. 113]: «Внешнее окружение все больше становится источником проблем для современных руководителей. Руководители вынуждены сосредотачивать внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на производственную деятельность».

В условиях ограниченных ресурсов особое значение приобретают согласованные действия руководства коммерческих компаний с органами государственной и муниципальной власти, в том числе по рациональному использованию природных и энергетических ресурсов. Успешное выполнение стоящих задач практически всегда связано с использованием ресурсов хозяйственных партнеров.

Поэтому необходимо соблюдать взаимовыгодные партнерские связи, в том числе с поставщиками, хозяйственными партнерами и потребителями, чтобы использовать их ресурсы на условиях аутсорсинга или лизинга техники и оборудования с последующим их выкупом по остаточной стоимости.

Экономному использованию имеющихся ресурсов может способствовать применение новых материалов, глубокая переработка сырья, снижение отходов, обновление производственных технологий в целях роста оснащенности труда и повышения качества трудовой жизни.

Финансовая внешняя среда оказывает существенное влияние на функционирование коммерческих компаний из-за изменения налогового законодательства и сбора налогов, кредитно-денежной политики, колебаний курса рубля и состояния банковской сферы, процента за коммерческий кредит и уровня инфляции.

Коммерческие компании особое внимание вынуждены уделять размерам дебиторской и кредиторской задолженности, поиску выгодных цен на сырьевые и энергетические ресурсы, создавать автономные транспортные

и энергетические системы.

Основным показателем внешней среды является объем работ, который коммерческие компании сознательно берут на себя в качестве рыночных обязательств или же установленный органами власти социальный заказ.

При этом объем работ носит внешний характер по отношению к потенциалу, прогнозируется на определенную перспективу, подлежит научному анализу в целях устранения или минимизации диспропорций, ведущих к неполной загрузке сил и средств с последующими вынужденными сокращениями или же к невозможности качественного выполнения взятых на себя рыночных обязательств имеющимся составом с последующими административными или арбитражными процедурами.

Коммерческие компании должны быть подобны биологическим организмам и приспосабливаться к изменениям внешней среды, для этого руководители должны знать, прогнозировать, учитывать и определенным образом реагировать на внешние изменения. Факторов внешней среды чрезвычайно много, поэтому среди них следует выделять основные, которые принято разделять на факторы прямого и косвенного воздействия.

Рыночные отношения предполагают высокую степень свободы действий субъектов рынка и возможность выбора различных вариантов достижения стоящих перед ними целей. Одновременно возрастает ответственность руководителей за принимаемые решения и их социальные последствия. В этих условиях прогнозирование перспектив развития и социальных последствий деятельности коммерческой компании становится одной из основных функций и особым видом управленческого труда руководителей всех уровней.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Каковы причины необходимости процесса управления социально-экономическими процессами?
2. Назовите показатели и критерии эффективности процесса управления.
3. Какова природа функций управления в бюджетной организации?
4. В чем заключаются особенности функций менеджмента в коммерческой компании?
5. Расскажите об эволюции менеджмента как науки и практики.
6. Каковы основные функции управления и их содержание?
7. Что представляют собой связующие функции и какова их роль в процессе управления?
8. Назовите вспомогательные функции управления.
9. В чем суть контроля и контроллинга в коммерческой компании?
10. Расскажите о регулировании как функции менеджмента.

## **Раздел 3**

# **ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Глава 7**

## **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **7.1. Цель и задачи прогнозирования в условиях рынка**

Прогноз происходит от греческого слова «prognosis», означающего предвидение, предсказание. Цель прогнозирования – правильное понимание будущего путем описания (анализа), объяснения (диагноза) и предсказания (прогноза). Прогнозирование или предвидение как одна из важнейших форм опережающего отражения действительности была присуща человечеству на всех этапах развития общественных отношений.

Рыночные условия предполагают ограниченную степень влияния государства на экономические процессы и невмешательство во внутреннюю деятельность коммерческих компаний, действующих в конкурентной среде, что способствует проявлению творческой активности и внедрению инновационных технологий.

Таким образом, ответственность за предвидение перспективы развития рынка и результатов производственной деятельности переносится на руководство самих независимых от государства хозяйствующих субъектов, что резко повышает значимость для них функции прогнозирования.

Следует отметить, что функция социально-экономического прогнозирования остается не менее важной на уровне государственного и муниципального управления, результаты которого органы власти реализуют в государственной экономической и социальной политике, развитии и обновлении производственной и социальной инфраструктуры, мерах по регулированию рыночных отношений.

Прогнозирование осуществляется также каждой отдельной личностью в повседневной жизни для определения возможности достижения жизненных целей или снижения вероятности негативных последствий предстоящих вариантов действий.

Следовательно, прогнозирование как предвидение поведения характерно для определения будущего состояния естественных, технических и социальных систем. Особенность социально-экономического прогнозирования состоит в том, что оно касается прогноза поведения людей, наделенных сознанием и волей. Само знание прогноза способно изменить поведение людей, в результате происходит «саморазрушение» или «самоосуществление» прогноза. Эффект изменения поведения объекта прогноза под воздействием знания прогнозной информации называется «эффектом Эдипа» – как возможные варианты поворота судеб [49, с. 44].

Значимость функции прогнозирования для коммерческих компаний обусловлена факторами их связи с внешней средой, из которой они полу-

чают ресурсы, ей же реализуют продукцию, работы и услуги. Кроме того, возможные изменения внешней среды определяют условия деятельности на рынке и позволяют выбирать стратегию поведения коммерческой компании в конкурентной среде.

В основе функции прогнозирования находится анализ ожидаемых положительных (оптимистических) и негативных (пессимистических) факторов внешней среды, вероятность их воздействия, а также определение (выбор) расчетного варианта действий.

Существуют многие концепции предвидения будущего [49, с. 43], включая крайние идеи «социального пессимизма» и «неизбежности катастрофы», а также «оптимизации развития человечества». Прогнозы должны предшествовать принятию управленческих решений, действиям по их реализации, содержать оценку хода работ и последствий деятельности как выполнения (или невыполнения) запланированных действий органов власти, руководства бюджетных организаций и коммерческих компаний, а также отдельных личностей.

Научной основой прогнозирования может служить открытая взаимосвязь явлений в природе и обществе выдающимся русским ученым Александром Александровичем Богдановым (Малиновским). В наиболее обобщенном виде системный подход к управлению представлен в его научных работах в 1920-е годы и монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)».

В действительности многочисленные явления в развитии общественных отношений и последствий научно-технического прогресса не только взаимосвязаны (см. табл. 7.1), но и непосредственно отражаются на специфике управленческих процессов и особенностях деятельности коммерческих компаний.

В частности, наблюдается тревожная демографическая ситуация в мире, когда численность населения в странах Африки, Азии и Южной Америки настолько быстро растет, что не исключается явление избыточной численности населения, наступление проблемы перенаселения нашей планеты. Уже в настоящее время в отдельных странах и целых континентах проявляется нехватка продуктов питания, необходима гуманитарная помощь для защиты населения от голода, нищеты и вымирания.

В то же время в экономически развитых странах численность населения постепенно сокращается. В ряде российских регионов также распространено ложное представление о нежелательности создания полноценной семьи с двумя-тремя детьми [25, с. 13] в виду того, что нельзя «плодить нищету». Поэтому нередко наблюдаются явления неполного состава семьи, в том числе бездетные или однопородные семьи, женщины-одиночки с детьми и одинокие люди.

В результате в ряде регионов страны еще не преодолен демографический спад, что в конечном счете может в будущем отразиться на численности трудоспособного населения и достаточности трудовых ресурсов для полноценного развития современного общества, что подтверждает необхо-

димось регулированием государством демографической ситуации в стране и отдельных регионах.

Таблица 7.1

**Взаимосвязь явлений в обществе и менеджменте**

<b>Факторы</b>	<b>Сущность</b>	<b>Последствия в менеджменте</b>
1. Избыточная численность населения.	Возможность перенаселения отдельных стран и континентов.	Нехватка продуктов питания, необходимость гуманитарной помощи голодающим в отдельных странах мира.
2. Неполный состав семьи.	Бездетные или одинокосемейные семьи, одинокие люди.	Продолжение демографического спада и дефицит трудовых ресурсов в ряде российских регионов.
3. Влияние западной массовой культуры.	Пропаганда праздного образа жизни и культа насилия.	Падение общественных нравов и духовности, снижение профессиональных качеств, рост преступности.
4. Нежелание вести здоровый образ жизни.	Алкоголизм, наркомания, токсикомания, игромания.	Неполноценное потомство, детская инвалидность, высокая смертность, угроза потери интеллектуальной элиты.
5. Неуважение к законам и власти.	Правовой нигилизм, дискредитация основ рыночной этики.	Злоупотребления властью, вседозволенность, массовая коррупция, растрата бюджетных средств.
6. Экологическое неблагополучие.	Загрязнение окружающей природной среды, плохие дороги.	Снижение работоспособности и иммунитета, рост онкологических заболеваний, высокая смертность.
7. Техногенный кризис.	Устаревание техники, оборудования, технологий, инфраструктуры.	Высокий процент аварийного и ветхого жилья, рост аварий и катастроф на видах транспорта, сбои в подаче энергии.
8. Социальная агрессия.	Национальный и религиозный фанатизм.	Рост терроризма, информационные попытки пересмотра итогов Второй мировой войны.
9. Локальные конфликты.	Идеологическое противостояние и гражданские войны.	Массовые потоки беженцев и вынужденных переселенцев, гибель гражданского населения.
10. Научно-технический прогресс.	Безудержная гонка вооружений.	Накопление оружия массового поражения, возможность уничтожения всего живого на Земле.

Увлечение молодого поколения россиян массовой западной культурой оказывает негативное влияние на развитие интеллекта в связи с пропагандой праздного образа жизни и культа насилия, возможности быстрого и легкого обогащения. В результате происходит падение общественных нравов и духовности нации, снижение интереса к труду и овладению высокими профессиональными качествами, рост преступности.

Открытость страны стала большим преимуществом для интеллектуального развития молодого поколения и реализации его творческого потенциала. Вместе с тем соблюдается устойчивая российская традиция впитывания не только положительных достижений развитых зарубежных стран, но многих негативных сторон социального развития.

Существенные проблемы связаны с нежеланием многих людей вести

здоровый образ жизни, который порождает в российском обществе алкоголизм, наркоманию, токсикоманию, а в последнее время и новую вредную привычку в виде игромании, которая затем переходит в заболевание.

Кроме ранней потери работоспособности, инвалидности и высокой смертности среди молодежи нездоровый образ жизни способен приводить к неполноценному потомству, детской инвалидности, высокой смертности и угрозе потери интеллектуальной элиты нации, затрудняет формирование социального государства.

Реализация провозглашенной государством социальной политики в полной мере возможна при условии законопослушности ее граждан. К сожалению, в России исторически сложилось неуважение к законам и власти, да и сама власть во многом не может служить примером для населения.

Характеристикой поведения самой власти становятся правовой нигилизм, злоупотребления служебными полномочиями, вседозволенность и массовая коррупция, расхищение бюджетных средств. Неуважение к законам приобретает повседневные формы в виде дальнейшего крайнего социального расслоения российского общества и дискредитации самих основ рыночной этики.

Настоящей российской бедой, кроме безвольной и вороватой власти, считается экологическое неблагополучие, непосредственно связанное с плохими дорогами и вездесущим загрязнением окружающей природной среды. Российские дороги в своем большинстве уже на следующий год после сдачи в эксплуатацию нуждаются в ремонте, в то же время как на огромной территории страны все накапливаются залежи мусора.

По опыту развитых стран запада переработка строительных и бытовых отходов может позволить в корне изменить технологии дорожного строительства, снизить издержки на транспортировку продукции, а оздоровление экологической обстановки может способствовать укреплению иммунитета и работоспособности людей, снижению роста онкологических заболеваний и высокого уровня смертности.

Существенное негативное влияние на экологическую обстановку в стране и производительность общественного труда продолжает оказывать техногенный кризис в виде устаревания техники, оборудования и технологий, а также необходимость обновления инфраструктуры.

Известно, что основные фонды предприятий жилищно-коммунального хозяйства, транспорта и энергетики страны изношены на 70–80%, о чем свидетельствует процентное соотношение аварийного и ветхого жилья, рост количества аварий и катастроф на видах транспорта, регулярные сбои в энергоснабжении.

Потребуется значительные объемы капиталовложений для устранения диспропорций между богатейшими природными ресурсами и состоянием инфраструктуры, непосредственно определяющей качество жизни населения.

Экономические и инфраструктурные проблемы в стране в условиях

мирового финансового кризиса сочетаются с ростом социальной агрессии в мире на почве национального и религиозного фанатизма, что требует усиленного информационного противодействия попыткам пересмотра итогов Второй мировой войны и роста затрат на обеспечение надежной обороноспособности страны.

Начало XXI века ознаменовалось непрекращающимися локальными конфликтами, которые волной прокатились по северному побережью Африки, продолжаются на юго-востоке Украины и основываются на исламском и бандеровском фанатизме. Результатами идеологического противостояния и гражданских войн стали массовые потоки беженцев и вынужденных переселенцев, гибель гражданского населения.

Противоречивые тенденции связаны с последствиями научно-технического прогресса, который вошел в историю как источник величайших научных открытий, использования новых видов энергии и производственных технологий, создания информационных систем.

Одновременно неуклонно продолжается невиданная гонка вооружений, накопление огромного количества средств массового поражения, что отвлекает от реального производства значительные человеческие, материально-технические и финансовые ресурсы, создает угрозу уничтожения всего живого на Земле.

Сочетание преимуществ рыночных отношений и снижения негативных социально-экономических последствий их внедрения в российскую практику возможно путем научного прогнозирования и разработки основ менеджмента как управления социально-экономическими процессами в коммерческих компаниях с направленностью на учет интересов трудовых коллективов, населения и мнения общественности.

Основными задачами прогнозирования в менеджменте с учетом его особенностей следует считать:

- научное предвидение перспективы развития социально-экономических процессов на основе обобщения складывающихся тенденций поведения отдельных личностей и групп людей с учетом возможности устранения негативных явлений, которые носят временный характер или же являются результатами недостаточно продуманных управленческих решений;
- обоснование способов повышения результативности хозяйственной деятельности коммерческих компаний за счет эффективного использования человеческого потенциала и создания необходимых научно-технических условий его реализации;
- оценка возможных позитивных и негативных экономических, социальных и экологических последствий сознательной деятельности людей по достижению общественно значимых целей.

Таким образом, до начала любых практических действий необходимо осуществлять оценку возможных последствий сознательной деятельности людей и трудовых коллективов с применением соответствующих методов описания (анализа), объяснения (диагноза) и предсказания (прогноза).

## 7.2. Сущность предвидения развития коммерческой компании

Прогнозирование рассматривается как необходимый элемент системы управления, основная задача которого состоит в упреждающей ориентации на возможные изменения состояния и развития объектов управления и среды их функционирования в будущем. Результаты будущей деятельности коммерческой компании и ее положение на рынке зависят от ряда факторов внутренней и внешней среды, основными из которых следует считать:

- состояние и тенденции изменений спроса на продукцию, работы и услуги компании, связанные преимущественно с платежеспособностью населения;
- соответствие потенциала коммерческой компании предполагаемому объему ее производственной деятельности на рынке;
- уровень имеющейся конкуренции в каждом занимаемом сегменте рынка, перспектива появления новых достойных внимания конкурентов, а также товаров-заменителей (субститутов);
- наличие рынков сбыта и устойчивость договорных отношений с потенциальными потребителями;
- наличие технологических заделов по внедрению новых приемов труда и готовность к инновациям персонала компании;
- возможные социально-экономические и экологические последствия хозяйственной деятельности.

Эти и другие прогнозируемые факторы внутренней и внешней среды коммерческой компании (рис. 7.1) могут оказывать как положительное влияние на ее конкурентоспособность на рынке и обуславливают оптимистическое видение развития компании на будущее, так и создавать препятствия в ее развитии, что требует осторожной стратегии поведения на рынке, а также обоснованного выбора расчетного варианта производственной деятельности с учетом прогнозов.

Руководство коммерческой компании практически не может оказывать сколь либо существенного влияния на факторы прогнозируемых изменений внешней среды и должно лишь учитывать их влияние на будущее положение компании на рынке, поэтому основное внимание вынуждено уделять соответствию внутреннего потенциала тенденциям развития рынка.

В таких условиях возможность получения конкурентных преимуществ на рынке сводится преимущественно к темпам ускоренного внедрения инновационных технологий и достижению устойчивого положения на рынке за счет поведения трудового коллектива коммерческой компании при внедрении инноваций, изменениях условий и оплаты труда.

Инновационные решения руководства коммерческой компании могут вносить существенные изменения в условия труда и структуру персонала. Процесс реализации производственных инновационных технологий может быть связан с необходимостью прогнозирования и принятия заблаговре-



Рис. 7.1. Прогнозируемые факторы внутренней и внешней среды коммерческой компании

менных мер по корректировке потенциала человеческих ресурсов из-за ряда возможных неблагоприятных факторов.

В частности, возможен избыток работников традиционных устареваю-

щих профессий и необходимость их переподготовки для работы по новым технологиям. При отсутствии такой системы могут последовать массовые увольнения работников преимущественно старшего возраста, для которых последующее трудоустройство проблематично, что может вызывать дополнительное социальное напряжение в обществе.

Напротив, при существенном обновлении технологических процессов или освоении дополнительных сегментов рынка возможен дефицит работников принципиально новых направлений производственной деятельности. Учитывая недостаточную гибкость существующей российской системы профессионального образования, крупным коммерческим компаниям придется использовать опыт зарубежных фирм по созданию корпоративных учебных центров для самостоятельной подготовки работников с учетом производственной специфики инновационных коммерческих компаний.

Эффективной мерой вывода коммерческих компаний из кризисного состояния при резких изменениях конъюнктуры рынка может стать замена оборудования на более производительное и (или) ликвидация нерентабельных производств, что обычно влечет массовое сокращение численности персонала.

Наиболее болезненные последствия такой реструктуризации наступают в условиях градообразующего принципа организации производства, а также при неравномерной занятости мужского и женского населения ввиду узкой специализации производства. В таких случаях на основе прогноза поведения рынка руководству коммерческой компании во взаимодействии с органами местной, а иногда также региональной и федеральной власти приходится изыскивать возможность создания на территории других или попутных производств, обеспечивающих занятость трудоспособного населения.

Существенное расширение масштабов производственной деятельности коммерческой компании или создание на свободной территории новых производств нередко связано с необходимостью обеспечения работников транспортным сообщением с местами их постоянного проживания.

Одновременно с открытием новых производств особо тщательно прогнозируется наличие предприятий и учреждений социальной сферы, в процессе создания которых может принимать участие и крупная коммерческая компания за счет их дополнения своими ведомственными жилищными и медицинскими подразделениями (гостиницы, медпункты).

При временном использовании местных ресурсов целесообразно применение вахтового метода организации производства. При открытии производств с вредными условиями прогнозируются и заблаговременно предусматриваются меры профилактики для снижения уровня профессиональной заболеваемости и травматизма, соблюдения особых мер техники безопасности, условий труда и быта на производстве.

Внедрение инновационных технологий связано с необходимостью учета не только поведения отдельных работников и всего трудового коллектива

ва при изменениях условий труда и его оплаты, но и реакции покупателей на стандартизацию, модификацию или обновление предлагаемого товара в условиях конкурентной среды на рынке и повышения требований к качеству товаров и уровню обслуживания.

Реакция покупателей на предлагаемые продукцию, работы и услуги также может создавать социально-экономические проблемы, связанные с объемами сбыта и своевременностью оплаты труда работников. К ним следует отнести:

- снижение спроса на продукцию и услуги в связи с активизацией деятельности основных конкурентов или появлением на рынке товаров-заменителей (субститутов) с аналогичным качеством, но по значительно меньшей цене;

- рост претензий потребителей к качеству приобретенных товаров, необходимость из замены, ремонта или гарантийного обслуживания;

- недоступность товаров для потенциальных покупателей из-за слабо-разветвленной или неудовлетворительно работающей сбытовой сети коммерческой компании;

- частые жалобы на низкое качество обслуживания покупателей, узкий перечень оказываемых услуг и недостаточный уровень сервиса;

- проявление интереса потенциальных покупателей к товарам повышенной сложности, улучшенного качества и изготавливаемых по индивидуальным заказам.

В частности, снижение спроса на стандартную продукцию и услуги из-за высокой конкуренции и появления товаров-заменителей (субститутов) можно компенсировать путем расширения ассортимента и позиционирования товаров относительно предпочтений целевых потребителей, изучения спроса и создания новых товаров.

Внедрение инновационных технологий чаще всего направлено на снижение трудоемкости производственных операций и возможность получения конкурентного преимущества на рынке за счет снижения цены реализации товара по сравнению с конкурентами, что может компенсировать колебания спроса на рынке.

В то же время нередко представляется возможность более точно учитывать потребности особых групп потребителей и их интерес к товарам повышенной сложности и улучшенного качества, для чего разрабатываются уникальные товары для целевых потребителей.

Одним из эффективных способов привлечения потребителей при снижении спроса является расширение спектра оказываемых услуг, включая предпродажное и гарантийное обслуживание, замену изделий в связи с претензиями покупателей или их ремонт, гибкую реакцию на недостаточное качество товаров.

В условиях насыщенного товарами рынка мало разработать и произвести нужные потребителям изделия, необходимо также обеспечить доступность для них товаров, для этого используются существующие торговые сети. Кроме того, производственные предприятия могут создавать свою

сбытовую сеть, в том числе фирменные магазины, а также контрольные магазины с функциями изучения спроса, обобщения претензий покупателей, а также сравнения спроса на товары других производителей.

Социально-экономические последствия деятельности коммерческой компании и ее положение на рынке во многом зависят также от отношения административных органов и общественности к новому виду деятельности, потреблению ресурсов и влиянию на окружающую среду, вкладу в улучшение экологической обстановки и удовлетворение общественных нужд.

Сложность учета многих факторов обусловлена, прежде всего, разнообразными требованиями потребителей продукции, работ и услуг, неоднозначной реакцией представителей власти на нововведения, а также возможностью положительных, неопределенных или негативных отзывов общественности. Кроме того, сказывается взаимное влияние отдельных факторов друг на друга и на конечные результаты инновационной деятельности компании.

Так, стремление к стабильности условий труда рано или поздно приводит к устареванию продукции и услуг, а обновление товара всегда многократно увеличивает нагрузку на трудовой коллектив. Известно естественное сопротивление как отдельного человека, так и групп людей инновациям, что приводит к изменению традиционно сложившихся социальных отношений.

Игнорирование законных требований власти чревато санкциями, невнимание к отзывам общественности может привести к потере имиджа коммерческой компании, а чрезмерное усердие в повышении качества товара и уровня сервиса ведет к неоправданным затратам, росту себестоимости и потере конкурентоспособности товара на рынке.

Учет социальных факторов обычно осуществляется опосредовано путем сравнения между собой реакции трудового коллектива, органов власти и общественности на несколько основных вариантов производства и конечные результаты предполагаемой деятельности. При этом комплексно учитываются производственные, экономические и социальные факторы.

Отношение представителей органов власти и общественности к деятельности коммерческой компании нередко служат барометром ее будущего положения на рынке. Имидж завоевывается долго и трудно, а теряется быстро и легко, поэтому руководству коммерческой компании необходимо заранее предвидеть признаки опасностей и угроз, в числе которых могут быть:

- неоднократные нарушения налогового законодательства, повлекшие значительные штрафные санкции и предупреждения о прекращении разрешенных видов деятельности;

- партнерские деловые связи с организациями, к которым имеются существенные претензии государственных органов, общественных организаций и частных лиц;

- предельно допустимые вредные выбросы, стоки и излучения, соз-

дающие неблагоприятное экологическое воздействие на окружающую природную среду;

- расточительное использование природных и энергетических ресурсов, обуславливающих социально-экономические проблемы для местного населения и вред природной среде;

- уклонение от участия в общественно значимых спонсорских и благотворительных действиях на основной территории производственной и хозяйственной деятельности.

Социально-экономические проблемы внедрения инновационных технологий бывают нередко скрыты и проявляются лишь в процессе их реализации, что требует заблаговременного их выявления и принятия оперативных мер организационного, информационного, рыночного и общественного характера по устранению или ослаблению их влияния (см. табл. 7.2).

Таблица 7.2

### Оперативные меры решения социально-экономических проблем

Организационные	Информационные	Рыночные	Общественные
лицензирование деятельности коммерческих компаний; независимая экологическая экспертиза проектов; сертификация качества товаров; разработка планов социально-экономического развития; местные или общероссийские референдумы.	опрос мнения трудового коллектива; обобщение зарубежного опыта; изучение откликов прессы; оценка (самооценка) деятельности; прикладные социологические исследования решения комплексных социально-экономических задач.	модернизация или разработка новых товаров; повышение качества продукции и услуг; расширение сбытовой сети; развертывание фирменной торговли; освоение производства продукции по индивидуальным заказам.	завоевание доверия властей и общественности; долговременные отношения с проверенными партнерами; освоение экологически чистых и ресурсосберегающих технологий; активизация спонсорской и благотворительной деятельности.

Основными организационными мерами создания цивилизованной рыночной среды коммерческой компании могут стать:

- проверка соответствия персонала, оборудования, помещений и технологии работ при лицензировании видов деятельности коммерческой компании;

- независимая экологическая экспертиза проектов, способных оказать воздействие на условия жизни населения и окружающую среду;

- экспериментальная проверка технологий и продукции на опытных участках, сертификация качества товаров в соответствии с установленными стандартами и нормами;

- разработка перспективных планов социально-экономического развития территорий, согласование проектов с выделяемыми ресурсами, контроль за соблюдением интересов местного населения;

- местные или общероссийские референдумы по наиболее сложным и

противоречивым проектам, затрагивающим экономические, правовые и социальные аспекты развития территорий.

Для определения отношения трудового коллектива к внедряемым инновационным технологиям могут проводиться:

- опрос мнения ведущих специалистов или всего трудового коллектива о вариантах инноваций и возможных социально-экономических последствиях;

- обобщение отечественного или зарубежного опыта решения аналогичных социально-экономических проблем с учетом особенностей российской действительности и специфики деятельности коммерческой компании;

- изучение откликов прессы работниками службы связей с общественностью, анализ результатов выставок, ярмарок, распродаж, встреч с потребителями товаров, презентаций и экскурсий по производственным участкам;

- итоги самостоятельной оценки (самооценки) деятельности коммерческой компании и ее основных подразделений, выявление перспектив совершенствования структуры, технологии, оснащения и условий труда;

- проведение прикладных социологических исследований по наиболее сложным проблемам развития организации и направлениям решения комплексных социально-экономических задач.

Результаты прогнозирования оказывают определенное влияние на выбор вариантов управленческих решений, а также позволяют руководству коммерческих компаний заблаговременно предусматривать меры по локализации, смягчению или устранению негативных социально-экономических последствий. В качестве основных мер по стабилизации поведения работников и всего трудового коллектива могут предусматриваться:

- переподготовка специалистов для работы по новым технологиям как силами самой коммерческой компании, так и путем обучения в специализированных учебных заведениях или направления на стажировку за рубеж;

- создание новых рабочих мест для высвобождаемых работников, освоение новых сегментов рынка, взаимодействие с государственной службой занятости по трудоустройству увольняемых при массовом сокращении;

- комплексное размещение специализированных производств, обеспечивающих максимально полное использование трудовых ресурсов территории, независимо от пола и возраста;

- учреждающее развитие объектов социальной сферы при развертывании производств на территории или же применение вахтового метода работы при временном освоении природных ресурсов в регионах с неблагоприятными условиями для постоянного проживания семей;

- забота о создании нормальных бытовых условий на производстве, обеспечивающих долговременную работоспособность персонала и исключение травматизма.

Устойчивое положение на рынке, удержание постоянных покупателей

и расширение деятельности коммерческой компании в занимаемых сегментах способны обеспечить:

- своевременная модификация существующих или разработка новых товаров, отвечающих потребностям и запросам потенциальных потребителей, а также соответствующих современному уровню научно-технического прогресса;

- непрерывное повышение качества продукции и услуг, создание необходимой сети гарантийного обслуживания и ремонта изделий, замена бракованных изделий по первому требованию покупателей;

- расширение сбытовой сети, заключение дилерских договорных отношений, создание филиалов или дочерних компаний на территориях с постоянным и значительным спросом на товары;

- развертывание фирменной торговли за счет создания собственной сети магазинов с высоким качеством обслуживания и требуемым перечнем услуг;

- освоение производства по индивидуальным заказам потребителей за счет поддержания резерва производственных мощностей и быстрой переналадки оборудования для выпуска продукции высокого качества и повышенной сложности в соответствии с рыночным спросом.

Создание и поддержание имиджа коммерческой компании на рынке продукции, работ и услуг предполагает последовательную работу руководства с представителями административных органов и широкой общественностью в следующих направлениях:

- устранение допущенных нарушений законодательства и проведение превентивных мер по их профилактике в целях сокращения штрафных санкций и завоевания доверия властей и общественности;

- строгий отбор деловых партнеров с учетом не только их положения на рынке, но и общественной репутации, поддержание долговременных договорных отношений с проверенными фирмами;

- вложения финансовых средств в освоение экологически чистых технологий производства, строительство очистных сооружений и монтаж современного малогабаритного очистного оборудования;

- переход к ресурсосберегающим технологиям, сокращение отходов производства за счет использования вторичных ресурсов и глубокой переработки сырья;

- активизация спонсорской и благотворительной деятельности в общественно значимых сферах, участие в озеленении и обустройстве территории, поддержание деловых взаимовыгодных контактов с представителями власти и общественных организаций.

Действительность мер руководства по прогнозированию социальных последствий управленческих решений и устранению возможных негативных социально-экономических явлений повышается при активной работе специалиста по связям с общественностью, который заблаговременно выявляет слабые стороны коммерческой компании и помогает найти нужные компромиссы между разумными, но необходимыми затратами и требуе-

мыми результатами деятельности трудового коллектива.

Универсальный характер функции прогнозирования в менеджменте и управлении находит свое отражение в применяемых научных методах предвидения.

### **7.3. Специальные научные методы прогнозирования**

Рыночные отношения предполагают высокую степень свободы предпринимательской инициативы и выбора коммерческими компаниями способов достижения поставленных целей. Одновременно возрастает неопределенность, которую нередко называют стихией рынка. Некоторую стабильность могут придавать рынку меры государственного регулирования, которые основаны для прогнозирования будущего социально-экономического развития.

Так, в Японии первый 30-летний технологический прогноз был разработан Агентством по науке и технике [11, с. 9] еще в 1970 г. с целью обеспечить правительство и частный сектор общим видением перспектив научно-технического развития, что представлялось необходимым для выработки согласованных политических, экономических и научно-технических решений. Для этого с помощью метода Дельфи было опрошено несколько тысяч экспертов. С тех пор такие прогнозные исследования проводятся на регулярной основе с периодичностью в пять лет.

Каждая сфера деятельности обладает специфическими особенностями в зависимости от сложности решаемых проблем, социально-экономического состояния общества и влияния внешней среды. Производственные аспекты коммерческой деятельности чаще всего могут иметь количественное выражение и математическое описание, а для их оптимизации разрабатываются специальные модели и успешно применяются на практике совокупность экономико-математических методов.

Социально-экономические факторы являются более сложными и трудно предсказуемыми, включая как поведение отдельного человека, так и любой общности людей в рыночной конкурентной среде. Тем не менее в соответствии с запросами практики начиная с 50-х годов до настоящего времени в теории управления находит применение количественный подход или наука управления [39, с. 70], в основе которой находятся специальные методы прогнозирования.

В настоящее время существует более ста специальных научных методов прогнозирования, основанных на процессах сбора, обработки и анализа информации, хотя на практике в условиях рыночной неопределенности широкое распространение получило порядка десяти, прежде всего (табл. 7.3), эмпирических методов. К эмпирическим методам прогнозирования относятся метод аналогии, математические расчеты экстраполяции и интерполяции статистических данных, математическое моделирование процессов с разработкой алгоритмов, использование предшествующего опыта человека и интуиции человека, экспертная оценка, опрос социальных

групп населения.

Метод аналогии состоит в соотнесении двух или более идентичных явлений, порожденных схожими обстоятельствами в разные временные периоды, предсказании состояния какого-либо явления в будущем путем сравнения данного явления с ему подобным. Достоверность прогнозирования по аналогии повышается при росте общих признаков у сравниваемых объектов, существенных общих свойствах явлений, более глубоком познании тенденций развития и закономерностей функционирования социально-экономических процессов.

Таблица 7.3

**Характеристика методов социального прогнозирования**

Методы	Сущность метода	Рекомендации по применению
1. Аналогии	Соотнесение двух или более идентичных явлений	Учет существенных признаков, тенденций и закономерностей функционирования сравниваемых объектов
2. Экспертной оценки	Использование знаний и интуиции специалистов	Формирование группы экспертов, проведение опроса или интервью, обработка результатов на заседании, в ходе дискуссии или при личном общении
3. Мозговая атака (штурм)	Коллективное выдвижение оригинальных идей решения сложной и новой проблемы	Возможность каждого участника высказать свое мнение, но без критики позиции других
4. Метод Дельфи	Групповой заочный опрос специалистов, аргументация мнения	Формирование опросного листа, обобщение и анализ мнений, разработка и рассылка отчета, повтор опроса
5. Метод опроса	Учет мнения населения или отдельных социальных групп	Подготовка вопросника, сбор мнений, обработка результатов, формирование будущих тенденций
6. Метод экстраполяции	Прогнозирование тенденций изменения явлений	Анализ статистических данных в прошлом, настоящем и ожидаемых явлений в будущем
7. Метод интерполяции	Прогнозирование данных на основе прошлого и планов на будущее	Сопоставление статистики и целей на перспективу при разработке планов социально-экономического развития
8. Метод сценариев	Описание (модель) возможных изменений объекта или хода событий.	Прогнозирование военных, экономических, политических, социально-экономических процессов
9. Метод опережающей информации	Выявление изменений научно-технических и социальных процессов	Оценка качественных изменений в обществе под влиянием новой техники и технологий

Наиболее существенным результатом социально-экономического прогнозирования по аналогии следует признать открытые российским ученым лауреатом Нобелевской премии Василий Васильевичем Леонтьевым циклы подъема и спада мировой экономики, которые позволяют правительствам заблаговременно предусматривать меры по смягчению последствий кризисных явлений.

Метод экспертной оценки основан на использовании знаний, а порой и

интуиции одного или группы специалистов. Метод используется в ситуациях, когда развитие прогнозируемых явлений либо полностью, либо частично не поддается математическому описанию, в условиях отсутствия достаточной статистической информации, а также, когда прогноз требуется в условиях ограниченного времени или в экстремальной ситуации.

Учитывая различия позиций опытных специалистов, следовало бы перед экспериментами проводить экспертную оценку уровня их компетентности с учетом тех или иных особенностей функционирования, что может способствовать обоснованности принимаемых решений.

Получение информации от экспертов осуществляется с использованием методов анкетирования и интервью, через очный и заочный опрос. Организация групповой экспертной оценки включает несколько этапов: формирование экспертной группы, подготовка и проведение экспертизы, статистическая обработка полученных данных. Обработка результатов экспертной оценки может включать заседание, дискуссию, голосование. В качестве эксперта не должно выступать лицо, которое впоследствии будет принимать решение по реализации прогнозов, так как возникает опасность подчинения прогноза удобному для данного лица решению.

Метод мозговой атаки (штурма) обычно применяется при выработке решения сложной и незнакомой проблемы. Особенностью данного вида прогнозирования является дискуссия небольшого числа квалифицированных специалистов различного профиля под руководством ведущего, который дает возможность всем присутствующим высказать свое мнение, но не позволяет критиковать другие позиции участников. Решение в конечном счете принимает ведущий дискуссии, для этого он должен обладать такими качествами, как внимательность, терпимость и интуиция.

Разновидностью мозговой атаки является метод Дельфи, который предполагает проведение групповой заочной экспертизы вариантов решения сложной проблемы путем выявления мнений ряда специалистов. Сущность метода заключается в разработке опросного листа в открытой форме, сборе, обработке и анализе мнений экспертов и аргументации позиций в социологическом центре.

По результатам опроса составляется отчет, в котором подробно излагаются позиции экспертов с их аргументацией. Отчет направляется экспертам для ознакомления и повторного ответа на вопросы анкеты. После второго тура число вариантов ответов значительно сокращается за счет ознакомления с аргументами, появляется вариант прогноза, которого придерживается подавляющее большинство экспертов.

Метод опроса населения или отдельных социальных групп предполагает непосредственное изучение мнения людей при разработке краткосрочных прогнозов и выявления будущих социально-экономических тенденций в сфере рождаемости, образования, занятости в отдельных видах профессий, спроса на продукцию, работы и услуги.

Референдумы по наиболее важным социальным проблемам, регулярные общие переписи населения один раз в десять лет, а также местные ча-

стные переписи и опросы позволяют выявить состояние социально-экономических процессов и прогнозировать ситуацию на краткосрочную или среднесрочную перспективу.

Метод экстраполяции заключается в прогнозировании тенденций изменения явлений на основе анализа статистики в прошлом, настоящем и ожидаемых явлений в будущем. Могут устанавливаться и широко использоваться математические зависимости для прогнозирования изменений.

Метод интерполяции позволяет на основе анализа статистики в прошлом и долгосрочных целей на будущее прогнозировать промежуточные данные, что имеет значение при разработке планов социально-экономического развития на основе перспективных контрольных показателей. Наиболее наглядным примером интерполяции считается прогнозирование появления новых элементов великим российским ученым Д.М. Менделеевым по сопоставлению их удельного веса, которые были открыты только спустя некоторое время.

Метод сценариев предполагает описание (разработку модели) изменений объекта или хода событий в будущем на основе причинно-следственных связей. Он используется для прогнозирования военных, экономических, политических, социально-экономических процессов. На практике обычно рассматриваются оптимистический, пессимистический и расчетный вариант развития событий, оцениваются возможные последствия и опасности.

В процессе современного отечественного прогнозирования текущие (оперативные) сценарии и прогнозы чаще делают на период до одного месяца; краткосрочный прогноз рассчитывается до 1 года; среднесрочный – до 5 лет; долгосрочный – более 5 лет; дальнесрочный – свыше 20–25 лет. Однако в кризисных условиях в России прогноз с периодом упреждения до трех месяцев считается краткосрочным, а свыше года – долгосрочным.

Метод опережающей информации предполагает выявление изменений научно-технических и социальных процессов под влиянием внедрения в будущем новой техники и технологий. Методом изучения патентов на открытия можно представить, какие качественные сдвиги произойдут через 10–20 лет в той или иной отрасли техники, а затем и в социальной жизни: изменение бытовых условий жизни населения, уровня технической оснащенности на производстве, образа жизни людей.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Покажите взаимосвязь явлений в обществе и менеджменте.
2. Перечислите основные задачи прогнозирования в условиях рынка.
3. Назовите социальные факторы прогнозирования в условиях рынка.
4. Каковы рыночные опасности и угрозы для коммерческой компании?
5. Расскажите об организационных мерах создания цивилизованной рыночной среды коммерческой компании.
6. Каковы факторы оценки поведения трудового коллектива?
7. Перечислите меры по стабилизации трудового коллектива.
8. В чем заключаются способы сохранения позиций коммерческой компании

на рынке и удержания партнерских связей?

9. Назовите меры создания и поддержания имиджа коммерческой компании на рынке продукции, работ и услуг.

10. Охарактеризуйте методы прогнозирования.

## **Глава 8**

### **РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **8.1. Процесс разработки решения**

Каждый человек ежедневно принимает множество различных решений, нередко не задумываясь о закономерностях процесса его разработки, отчего часто ошибается и обычно признает свои ошибки лишь с некоторым опозданием. Сложнее и дороже оцениваются последствия решений, которые уже невозможно исправить. Поэтому технология разработки и принятия решений является достаточно ответственной, однако осваивается людьми лишь с накоплением знаний и жизненного опыта.

Народная поговорка «семь раз отмерь, потом отрежь» всегда справедлива, однако дело не только в количестве сравнений вариантов выбора, но в умении определить степень сложности жизненной проблемы и оценить степень риска от возможных последствий вариантов решений, а также обоснованно установить уровень должностного лица, который может и должен брать на себя ответственность за принятие решения и его последствия.

Руководитель любого звена по роду своей профессиональной деятельности связан с необходимостью непрерывной цепи принятия решений, которые могут определять как общественно полезные результаты коллективного труда, так и напрасные усилия людей. Поэтому наряду с правом принятия решений линейный руководитель обязан своевременно принимать решения и в полной мере отвечать за их последствия.

На практике важность различных решений сравнительно неодинакова, поэтому не все принимаемые решения можно отнести к сложным и общественно значимым явлениям. Существуют как минимум три условия принадлежности решений к числу управленческих:

- наличие ситуации выбора между несколькими примерно равноценными альтернативами действий;
- обязательность исполнения управляющих воздействий теми лицами или подразделениями, на которые это решение направлено;
- достаточность ресурсов для реализации принятого решения.

Если не соблюдается первое условие, когда сравниваются заведомо хорошие и плохие варианты действий, то руководитель лишь изображает свою власть, а по существу его действия заведомо predetermined, так как продиктованы не зависящими от него обстоятельствами. Второе условие означает игру в руководителя, так как реально управляющие воздействия

на исполнителей оказывает кто-то другой, как правило, неформальный лидер. Третье условие – это повод к дискредитации не только личности недостаточно компетентного руководителя, но всей системы власти, раздающей невыполнимые обещания.

Необходимость разработки и принятия управленческих решений объективно обусловлена появлением проблемной ситуации, сущность которой состоит в расхождении между плановым (желательным) состоянием и действительным положением дел в любой сфере.

При этом общая закономерность состоит в том, что чем раньше предугадана или уже распознана степень сложности возникшей проблемной ситуации, тем меньше усилий и расхода ресурсов потребуется для разрешения возникшего противоречия. И наоборот: даже самое несложное противоречие не может быть успешно разрешено, если время неоправданно упущено из-за того, что долго определяется лицо, которое должно взять на себя ответственность за принятие решения.

На практике обычно встречаются две негативные информационные ситуации: дефицит информации или деятельность в условиях неопределенности, объективно создающей трудности в выработке единственно правильного действия; избыток информации или деятельность в условиях информационного шума, когда трудно отыскать данные, имеющие прямое отношение к проблемной ситуации.

В зависимости от уровня информационной обеспеченности, интуиции и опыта руководящего состава процесс разработки управленческих решений сталкивается с двумя противоречивыми требованиями: своевременность реакции на изменение управляемых параметров; качество управленческого решения. Так, достаточно обоснованные и абсолютно правильные решения, но принятые с опозданием, сопряжены с трудноразрешимыми запущенными социально-экономическими проблемами. С другой стороны, поспешные и недостаточно обоснованные решения чаще всего весьма расщепительны и приводят к необходимости внесения неоднократных уточнений.

Процесс разработки и принятия решений основывается на кибернетическом подходе к управлению как непрерывному циклу, включающему последовательно повторяющиеся процессы:

- сбор, обобщение и обработка информации о состоянии управляемой системы, сравнение ее с плановыми (прогнозируемыми) показателями;
- определение степени сложности проблемной ситуации, уровня должностного лица, компетентного в принятии решения;
- выработка вариантов управленческих воздействий, способных сохранить (восстановить) состояние показателей управляемой системы в требуемых пределах;
- принятие решений лицом, уполномоченным принимать решения (ЛПР) в данной проблемной ситуации, и доведение задач исполнителям;
- контроль состояния управляемой системы после управленческого воздействия.

Различают четыре основных типа проблемных ситуаций (рис. 8.1) по степени их последовательного усложнения: отклонения от установленных стандартов (норм); селективный выбор рационального варианта действий; нарушение равновесия «организация – среда»; неожиданная сложная инновационная проблема:

а) рабочие отклонения от установленных стандартов (норм) на практике происходят наиболее часто, так как точное следование управляемой системы установленным параметрам обычно является лишь редкой случайностью, а рабочие отклонения – обычными явлениями. Воздействия на рабочие отклонения состояния управляемого объекта считаются рутинными явлениями, требующими своевременного вмешательства и неукоснительного выполнения запрограммированной стандартной процедуры согласно заранее разработанной инструкции.

Следовательно, технология вмешательства в разрешение этой проблемной ситуации достаточно проста и не связана с необходимостью высокого уровня профессиональной подготовки исполнителя процедуры. Такие действия обычно успешно выполняет оператор, действующий согласно детальной должностной инструкции, или автоматическое техническое устройство типа автопилота с запрограммированной реакцией на рабочие отклонения;

б) селективный выбор рационального варианта действий предполагает разрешение проблемной ситуации путем проведения комплекса административных мероприятий:

- разработка полного перечня альтернативных вариантов действий, способных устранить отклонения управляемой системы от планового состояния;

- выбор лучшей альтернативы по определенному критерию (критериям) эффективности с учетом ограничений, обусловленных внешней и внутренней средой;

- перераспределение сил и средств между участками работ, постановка уточненных или новых задач исполнителям.

Рациональное решение считается лучшим из нескольких рассматриваемых вариантов, оптимальное решение – самое лучшее из всех возможных вариантов, что обычно является следствием моделирования и математического доказательства оптимальности по выбранному критерию эффективности.

Технология выбора рационального варианта действий может включать широкий круг вопросов, в том числе анализ опыта, учет мнения руководителей подразделений, поиск неиспользованных резервов, проверка эффективности альтернатив на опытном участке;

в) нарушение равновесия «организация – среда» означает необходимость первоначального его восстановления и стабилизации деятельности, чаще всего, с использованием централизованного резерва сил и средств. Использование резерва сил и средств для восстановления нарушенного равновесия является предметом управленческого решения руководителя

(линейного менеджера) в зависимости от сложности ситуации и степени риска от возможных негативных последствий.

<b>Типы проблемных ситуаций</b>			
Рабочие отклонения от установленных стандартов (норм)	Селективный выбор рационального варианта действий	Нарушение равновесия «организация – среда»	Неожиданная инновационная проблема
<b>Характеристика действий по разрешению ситуации</b>			
Своевременное начало стандартной процедуры действий согласно детальной разработанной инструкции	Определение перечня альтернатив, выбор лучшей из них, уточнение или постановка новых задач исполнителям	Восстановление нарушенного равновесия с использованием централизованного резерва сил и средств	Выработка принципиально нового решения, способного предупредить или ослабить негативные последствия
<b>Уровень принимаемого решения</b>			
Административное решение		Управленческое решение	
<b>Субъект воздействия</b>			
Оператор, автоматическое техническое устройство	Дежурный администратор (диспетчер)	Руководитель (линейный менеджер)	Высшее руководство

Рис. 8.1. Типы проблемных ситуаций

Технология управленческой деятельности заключается в поэтапном принятии мер для рационального использования фактора времени:

- в кратчайшие сроки принимаются антикризисные меры с целью постановки ситуации под контроль;
- уточняются первоначальные цели и при необходимости корректируются желаемые результаты;
- отдаются срочные предварительные распоряжения по использованию резерва сил и средств;
- анализируются и устраняются причины наступившего нарушения равновесия;
- ведется поиск рационального (оптимального) варианта решения с максимальным проявлением инициативы, самостоятельности, смелости применения испытанных и новых методов работы;
- при необходимости перераспределяются ресурсы или сокращается часть недостаточно реальных программ.

В подготовке предложений для принятия решения руководителю (линейному менеджеру) должны принимать участие все подчиненные руководители и специалисты, что может способствовать качеству и успешному способу реализации решения. Функции реализации решения возлагаются на конкретное должностное лицо или весь трудовой коллектив с возможностью выбора способов рационального использования выделенных сил и средств;

г) неожиданная инновационная проблема – это непредвиденная проблемная ситуация, для разрешения которой не имеется достаточного опы-

та, а возможные негативные последствия ошибки руководства чреватых высоким социально-экономическим ущербом.

Технология выработки и принятия инновационного решения обычно включает комплекс нетрадиционных действий, в том числе:

- поиск новых идей в постановке и способе разрешения неожиданной возникшей проблемы;
- теоретическое обоснование основных преимуществ и недостатков традиционных и инновационных способов действий;
- проведение опытно-конструкторских и экспериментальных работ на ограниченном опытном участке;
- формирование команды единомышленников для испытаний и внедрения инновационных решений в практику;
- постепенная замена традиционных методов практической работы на современные подходы с обучением персонала.

Принятие ответственного управленческого решения всегда остается функцией высшего руководства, однако для выработки принципиально нового нестандартного решения при необходимости может применяться метод мозгового штурма группой квалифицированных специалистов различного профиля и экспертов. В наиболее сложных ситуациях, связанных с рыночным риском и возможным материальным и моральным ущербом для коммерческой компании или населения, право принимать решение руководителем может быть ограничено докладом или утверждением варианта управленческого решения старшим руководством.

## **8.2. Технология принятия решений в коммерческой компании**

В общем случае технология выработки, принятия и реализации управленческих решений может быть представлена в виде трех основных взаимосвязанных этапов работы должностных лиц с достаточно четким разграничением их функций и степени ответственности за возможные последствия.

На первом этапе (рис. 8.2) в процессе выработки управленческих решений в зависимости от степени сложности проблемной ситуации принимает участие широкий круг должностных лиц, которые обеспечивают руководителя разносторонней информацией и обосновывают возможные варианты решений, которые в наибольшей мере соответствуют складывающейся обстановке. При этом каждый участник этого процесса руководствуется собственными представлениями (критериями) и нередко ведомственными интересами о целесообразности тех или иных способов достижения поставленной цели.

На втором этапе при анализе представленных вариантов возможных альтернатив осуществляется комплексный учет различных факторов лицом, принимающим решение (ЛПР), которое нивелирует ведомственные интересы с учетом разносторонней информированности, более широких

полномочий и личной ответственности за последствия выбора.

При высокой степени сложности проблемной ситуации к процессу анализа представленных альтернатив, а иногда и необходимости поиска нетрадиционных решений могут подключаться сторонние квалифицированные специалисты и эксперты. Нередко потребуется экспериментальная проверка альтернатив на опытном участке, что может резко снизить уровень риска от возможных неточностей или ошибок.

<b>Основные этапы</b>		
<b>Выработка решения</b>	<b>Принятие решения</b>	<b>Реализация решения</b>
<b>Содержание этапов</b>		
<p>Идентификация (распознавание) проблемной ситуации.</p> <p>Нормирование (уточнение) целей.</p> <p>Выявление полного перечня альтернатив.</p> <p>Выбор критерия эффективности.</p> <p>Определение допустимых вариантов решений с учетом реального потенциала компании.</p>	<p>Оценка лучших альтернатив лицом, принимающим решение (ЛПР).</p> <p>Экспериментальная проверка альтернатив на опытном участке.</p> <p>Выбор рационального (оптимального) решения.</p> <p>Документальное оформление решения.</p> <p>Доведение задач до (исполнителей).</p>	<p>Определение этапов, сроков и ответственных за реализацию задач.</p> <p>Распределение задач между подразделениями.</p> <p>Детализация решения в виде планов, графиков, заданий.</p> <p>Согласование действий исполнителей, материально-техническое обеспечение.</p> <p>Контроль своевременности и качества работ.</p>

Рис. 8.2. Технология выработки, принятия и реализации управленческих решений

Документальное оформление решения в письменной или графической форме придает ему юридическую силу. При необходимости осуществляется предварительный доклад решения старшему начальнику по подчиненности или даже письменное утверждение его в целях исключения случайных искажений или интерпретаций.

Третий этап содержит преимущественно организационные методы влияния на деятельность всего персонала по претворению исходных ресурсов в реальную продукцию, работы и услуги в соответствии с принятым решением, изыскиваются способы повышения эффективности его реализации.

Особенности коммерческой деятельности находят свое отражение в технологии выработки и принятия административных (управленческих) решений в связи с действиями «на свой страх и риск» с возмещением ущерба от неточностей и ошибок из ресурсов коммерческой компании. Вместе с тем общие закономерности технологии решения проблемных ситуаций и необходимой компетенции для их разрешения в большинстве случаев соблюдаются:

- а) административные решения при рабочих отклонениях социально-

экономических процессов от нормативных показателей ориентированы на строгое соблюдение требования своевременности принятия корректирующих воздействий.

Известен опыт, что при возникновении очага пожара для его погашения в первые секунды достаточно стакана воды, в первые минуты после возгорания – достаточно ведра воды, а после часа – недостаточно бассейна воды. Опыт показывает, что затраты ресурсов на предупреждение несчастных случаев во много раз меньше возможного ущерба от неоправданной экономии, за которую нередко приходится рассчитываться не только материальным и финансовым ущербом, но человеческими жизнями.

Различия технологии выработки и принятия административных решений при отклонениях от первоначальных планов действий в бюджетных организациях и коммерческих компаниях существенно различаются. Так, например, бюджетная организация стремится к стабильности и соблюдению разработанных социальных стандартов оказания услуг населению.

Поэтому для каждого сотрудника устанавливаются достаточно четко очерченный круг должностных обязанностей, что становится одной из причин завышенной численности работников, не всегда в полном объеме занятых полезными функциями в течение строго нормированного рабочего дня. Оперативная замена исполнителей обычно носит лишь вынужденный характер из-за болезни, очередного отпуска или других веских причин отсутствия сотрудника на рабочем месте, то есть из-за внутренних проблем.

В коммерческой компании согласно взглядам одного из наиболее видных теоретиков рыночных отношений Й. Шумпетера [12, с. 5] должен применяться предпринимательский стиль поведения с использованием любой рыночной возможности и внедрения инноваций для увеличения прибыли. Для этого рекомендуется не узко ограничивать круг должностных обязанностей сотрудников, а практиковать их взаимозаменяемость, поощрять инициативу и творчество, что способствует существенному сокращению общей штатной численности работников.

Возможны и другие варианты технологического маневра ресурсами путем перераспределения задач не только между сотрудниками, но и между подразделениями с учетом реально складывающейся рыночной ситуации, а также оперативной корректировки текущих планов. Внешняя рыночная среда настолько изменчива, что не имеет смысла упрямо следовать ранее разработанным планам при изменениях рыночной среды, а необходимо гибко реагировать на спрос потребителей.

Следует также иметь в виду действие рыночного закона «20 на 80», когда 20% наиболее крупных потребителей приносят компании 80% прибыли, но, зная свою значимость, они обычно не спешат делать заказы. В то же время 80% мелких потребителей способны принести компании только 20% прибыли, но стремятся делать заказы заблаговременно и не всегда точно по требуемым объемам работ.

В таких условиях руководство коммерческих компаний для предоставления свободы принятия административных решений применяет резерви-

рование ресурсов или же устанавливает выгодный для получения максимальной прибыли приоритет удовлетворения заявок, что не всегда этично по отношению к потребителям.

б) Административные решения по селективному выбору рациональных вариантов действий в коммерческой среде характеризуются, прежде всего, маневром ресурсами видами производственной деятельности для выпуска продукции, работ и услуг, которые востребованы на рынке в данный момент времени. Причины необходимости таких решений обусловлены конкурентной средой и необходимостью обеспечения устойчивого положения коммерческой компании на рынке.

Согласно классическим положениям рыночной науки [12, с. 123] для устойчивости коммерческая компания должна освоить не менее трех видов деятельности. Для наглядности этот постулат сравнивают с устойчивым положением на любой поверхности табуретки на трех ножках, когда один или даже два вида деятельности могут стать недостаточно рентабельными, но вероятность банкротства в трех видах деятельности одновременно практически трудно представить.

На практике опытные кадровые агентства при оказании помощи в подготовке уставных документов при регистрации новых коммерческих компаний рекомендуют в разрешенные виды деятельности включать широкий их перечень, чтобы в последующем при изменении рыночной конъюнктуры не заниматься внесением дополнений в эти документы.

Концепция предпринимательства на конкурентном рынке предполагает ее как деятельность в условиях риска [32, с. 15] или инновационного поведения, когда коммерческие компании не только используют выгодные рыночные возможности, но путем прогноза поведения покупателей предугадывают будущие потребности, то есть создают потребителей.

Следовательно, руководству коммерческой компании рекомендуется формировать широкий портфель заказов и гибко реагировать на изменения рыночной конкурентной среды. Такие же маркетинговые функции в бюджетной сфере берут на себя органы власти, устанавливающие соответствующие задания учрежденным ими бюджетным организациям.

в) Управленческие решения по восстановлению нарушенного равновесия «организация – среда», как правило, связаны с резкими колебаниями спроса и предложения, которые особенно характерны при периодических кризисных явлениях в процессе мирового социально-экономического развития.

Известно, что на случай наступления кризисных ситуаций руководство практически всех экономически развитых стран создает государственные резервы и специальные фонды, содержит страховые (неприкосновенные) запасы стратегического сырья и материалов, которые могут расходоваться только по особым распоряжениям органов федеральной, региональной и местной власти.

Коммерческие компании также вынуждены содержать резерв сил и средств для ликвидации или сглаживания возможных негативных тенден-

ций на рынке. По опыту крупных западных компаний размеры такого резерва зависят от степени сложности реальных ситуаций, но рекомендуются на уровне 10% от имеющихся сил и средств, что излишне не отвлекает их от сферы производства, но создает возможность оперативного реагирования на кризисы и одновременно позволяет осваивать внезапно возникающие выгодные инновационные рыночные сделки без перераспределения ресурсов.

Кроме того, при деятельности коммерческих компаний в сферах повышенного рыночного риска могут предусматриваться основной и несколько резервных вариантов поведения в кризисных ситуациях.

д) Управленческие решения инновационного типа в коммерческой компании обычно связаны с вынужденной диверсификацией ее деятельности или внедрением принципиально новой технологии производства, что сочетается с существенным рыночным риском.

Одним из эффективных путей внедрения инновационных технологий считается интрапренерство [67, с. 118] как создание венчурных подразделений или предприятий малого и среднего бизнеса внутри крупных коммерческих компаний.

При удачной реализации инновационной идеи интрапренера с участием временно свободных или неэффективно используемых ресурсов крупной компании при финансовой ее поддержке инновационная технология распространяется на всю компанию или может продаваться на внешнем рынке на договорных началах.

В отдельных случаях, если интрапренер в состоянии реализовать несколько инновационных идей, происходит «выращивание» новой коммерческой компании, которая функционирует на рынке на партнерских отношениях с крупной компанией.

Управленческие решения инновационного типа потребуются также принимать при ликвидации последствий крупных чрезвычайных происшествий, когда вырабатываются меры комплексной психологической, материально-технической и социальной помощи пострадавшим. Примерами таких сложнейших ситуаций могут стать последствия техногенных катастроф, землетрясений, наводнений, эпидемий, лесных пожаров.

При этом в коммерческой среде применяется максимальная централизация управления, организуется взаимодействие с органами государственной и муниципальной власти, с силами и средствами МЧС, средствами массовой информации.

Наиболее сложные инновационные решения принимаются в условиях военных действий, когда могут существенно ограничиваться рыночные свободы или национализируются общественно значимые производства.

### **8.3. Способы повышения эффективности реализации решений**

Управленческие решения определяют направление решения стоящих и будущих проблем коммерческой компании, в последующем находят детализацию в процессе планирования и нередко уточняются по мере возникновения противоречий.

На практике нередко встречается диалектическое противоречие, сущность которого состоит в том, что самое прекрасное решение не имеет должного успеха в виде нераспорядительности администрации и инерции мышления исполнителей.

И наоборот относительно несовершенное решение получает блестящие результаты при творческом подходе к его реализации, когда исполнители по ходу устраняют определенные неточности, связанные с непредсказуемой динамикой рынка.

Каждое управленческое решение уникально и при его реализации следует проявлять творческий подход, избегать шаблонных действий, даже оправдавших себя на прошлом опыте. Поэтому объективно существуют определенные закономерности обеспечения эффективности реализации решений (табл. 8.1), знание и творческое использование которых особенно важно для начинающих руководителей.

Во-первых, результативность реализации любого решения во многом зависит от его ясности, четкости и измеряемости. Ясность решения позволяет исполнителям правильно понять его сущность и сознательно подходить к процессу его реализации. Четкость решения означает строгое разграничение задач, ответственных за участки работ, сроков исполнения и выделяемых ресурсов. Измеряемость решения обусловлена его количественными параметрами, которые позволяют однозначно понимать распределение ресурсов и степень рациональности их использования, а также становится основой сравнения планового и фактического состояния процесса реализации задач и действенности контроля.

При постановке задач руководитель может, а при реализации сложных и ответственных заданий должен убедиться в правильности понимания исполнителями своих задач.

Успех реализации решений упрощается при определении ближних и дальних целей, конечных и промежуточных оценочных показателей труда исполнителей. Тем самым создается заблаговременное видение сотрудниками направления деятельности и осознание их роли в общей системе, появляется возможность эффективного контроля и своевременного внесения корректив или даже замены нерадивых исполнителей.

Во-вторых, эффект деятельности во многом зависит от заблаговременной подготовки подразделений и отдельных исполнителей к восприятию решения, исключения явлений неожиданности, настороженности или сопротивления инновациям, так как исполнители привыкают к традиционным методам работы, активно сопротивляются всяким нововведениям и

неохотно меняют приемы труда.

Таблица 8.1

**Способы повышения эффективности реализации решений**

Способ воздействия	Сущность деятельности руководителя	Ожидаемые результаты
<p>1. Точная постановка задач исполнителям</p> <p>2. Заблаговременная подготовка персонала к восприятию нового решения</p> <p>3. Активизация действий сотрудников доверием</p> <p>4. Внедрение передового зарубежного опыта</p> <p>5. Эффективное использование обратной связи</p> <p>6. Профессиональное управленческое консультирование специалистами</p> <p>7. Надежность реализации решений, планов и программ</p> <p>8. Мотивация сотрудников, творческая атмосфера в трудовых коллективах</p> <p>9. Повышение уровня организационной культуры</p> <p>10. Рост социальной культуры общества</p>	<p>Четкость, ясность и измеримость результатов,</p> <p>Определение ближних и дальних целей.</p> <p>Привлечение руководителей подразделений к выработке решения.</p> <p>Апробирование технологии на опытном участке.</p> <p>Тщательный подбор сотрудников, обучение и проверка их в работе.</p> <p>Делегирование полномочий и права самостоятельно распоряжаться частью ресурсов.</p> <p>Предварительное обучение работников новым технологиям при внедрении инноваций.</p> <p>Периодическая проверка профессиональной готовности сотрудников.</p> <p>Проверка соответствия решения реально складывающейся ситуации.</p> <p>Рациональное сочетание строгого спроса за порученный участок и оказания помощи подчиненным.</p> <p>Коммерческое консультирование, изучение и внедрение передового зарубежного опыта.</p> <p>Совместная работа консультанта с группой специалистов.</p> <p>Дублирование основных элементов системы управления.</p> <p>Содержание и своевременное использование резерва сил и средств.</p> <p>Материальные и моральные стимулы в соответствии с результатами труда</p> <p>Нежелательность слишком частого вмешательства руководителя в действия подчиненных.</p> <p>Тщательный отбор сотрудников по деловым и моральным качествам.</p> <p>Самообучение и взаимное обучение специалистов.</p> <p>Комплексное воздействие на восприятие населением специфики рыночных отношений.</p>	<p>Понимание исполнителями своих задач.</p> <p>Своевременная корректировка задач.</p> <p>Показ исполнителям преимуществ решения.</p> <p>Преодоление сопротивления инновациям.</p> <p>Проявление инициативы подчиненными.</p> <p>Высвобождение руководителя от выполнения второстепенных задач.</p> <p>Специализация при наиболее ответственных работах.</p> <p>Внедрение взаимозаменяемости.</p> <p>Своевременное уточнение решения.</p> <p>Перераспределение ресурсов, принятие нового решения.</p> <p>Диагностика и аудит реального состояния, анализ результатов.</p> <p>Обмен опытом, деловые игры.</p> <p>Предупреждение неплатежеспособности.</p> <p>Сокращение нерациональных затрат.</p> <p>Поощрение инициативы и творчества работников.</p> <p>Продвижение наиболее добросовестных и активных сотрудников.</p> <p>Высокий трудовой потенциал коллектива.</p> <p>Наличие подготовленного кадрового резерва.</p> <p>Формирование среднего класса и общественная стабильность.</p>

Поэтому целесообразно для выбора инновационных вариантов действий привлекать заинтересованных руководителей подразделений и нефор-

мальных лидеров к выработке решения, после этого они становятся сторонниками общей идеи.

Апробирование новой технологии работ на опытном участке позволяет убедительно показать исполнителям преимущества нововведений, ориентировать общественное мнение о полезности внедрения и выгодах, безболезненно преодолеть естественное чувство сопротивления инновациям.

В-третьих, активизации действий сотрудников способствует разумная степень доверия, делегирование полномочий и права самостоятельно распоряжаться частью ресурсов. Искусство администрирования, в сущности, заключается в умении качественно выполнять работу чужими руками, что возможно при проявлении инициативы квалифицированными подчиненными. Делегированию полномочий должны предшествовать тщательный подбор сотрудников, обучение и проверка их квалификации на практической работе, контроль рациональности использования выделяемых ресурсов.

Опытный руководитель имеет возможность сосредоточить свое внимание на решении основных и наиболее сложных задач. Только неопытный администратор пытается централизовать распоряжение всеми ресурсами и не успевает решать главные задачи, которые не умеют выполнять подчиненные. Основными причинами нежелания делегировать полномочия подчиненным обычно являются: заблуждение «я это сделаю лучше»; отсутствие доверия к подчиненным; неумение руководить коллективом; боязнь риска.

В-четвертых, успешной реализации сложных управленческих (административных) решений способствует творческое использование передового зарубежного опыта. При внедрении новых технологий для преодоления психологического барьера от внедрения инноваций рекомендуется проводить предварительное обучение специалистов.

Нежелательно механическое повторение зарубежного опыта, который себя вполне оправдал, но не в полной мере согласуется с национальными, религиозными российскими или местными традициями, к тому же обычно связан с более значительными финансовыми затратами. Целесообразно проводить также периодическую проверку профессиональной готовности сотрудников к работе по специальности в виду частой смены технологий работы.

В-пятых, непременным условием реализации решений становится эффективное использование обратной связи для проверки соответствия решения реально складывающейся ситуации. По результатам контроля руководитель должен рационально сочетать строгий спрос за порученный участок и оказание реальной помощи консультацией или ресурсами.

Если имеет место существенное расхождение между планом и реальным состоянием реализации решения из-за резкого изменения ситуации, потребуется своевременное уточнение (корректировка) решения с перераспределением ресурсов, а при необходимости обосновывается принципиально новое управленческое решение, соответствующее фактической

обстановке.

В-шестых, нередко возникает необходимость в профессиональном управленческом консультировании специалистами, которое носит рекомендательный характер и может состоять в учебном консультировании или обмене опытом.

Наиболее результативна совместная работа консультанта со специально создаваемой группой специалистов коммерческой компании для диагностики реального состояния и критического анализа результатов, обмена передовым опытом, проведения деловых игр и разработки сценариев развития событий в будущем.

В-седьмых, требуется обеспечение надежности реализации решений, планов и программ. Устойчивое функционирование сложных социально-экономических систем практически невозможно без дублирования их основных элементов для заблаговременного предупреждения возможных негативных лавинообразных процессов.

Надежными гарантиями реализации решений являются устойчивые системы материально-технического и финансового обеспечения рынка продукцией и услугами с содержанием определенного централизованного резерва сил и средств, своевременное использование резервов по назначению.

В-восьмых, эффективность реализации решений во многом зависит от мотивации сотрудников, творческой атмосферы в трудовых коллективах. Нежелательно слишком часто вмешиваться в действия подчиненных, так как это лишает их самостоятельности, инициативы и ответственности за порученный участок работы. В то же время каждый, даже небольшой успех подчиненных должен быть замечен руководителем, а материальные и моральные стимулы в полной мере должны соответствовать результатам их труда. Заинтересованность персонала в творческом характере труда создает условия для проявления желания получить максимальные результаты с одновременным сокращением нерациональных издержек.

В-девятых, заметное влияние на результативность реализации решений оказывает повышение уровня организационной культуры в коммерческих компаниях. Тщательный отбор сотрудников по деловым и моральным качествам, самообучение и взаимное обучение способствуют добросовестности выполнения своих профессиональных обязанностей, все это является той базой, которая дополняет искусство руководителя по реализации решений.

В-десятых, с ростом социальной культуры общества формируются общественное мнение о преимуществах рынка. Целесообразно комплексное воздействие коммерческих компаний на восприятие населением специфики рыночных отношений, что способствует активизации предпринимательской инициативы, формированию среднего класса и стабильности в российском обществе.

Таким образом, предпринимательство представляет собой сложную сферу деятельности, а технология выработки и принятия управленческих

решений должна опираться на целый комплекс рекомендаций по повышению эффективности их реализации.

Неточное управленческое решение или недостаточная степень его реализации не только снижает результативность использования ресурсов, но и дискредитирует сами рыночные отношения, которые до настоящего времени считаются наиболее привлекательными для социально-экономического развития, о чем свидетельствует опыт и уровень жизни населения в развитых странах мира.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Назовите три условия принадлежности решений к управленческим.
2. Раскройте содержание управленческого цикла решения проблем.
3. Охарактеризуйте типы и характеристика проблемных ситуаций.
4. Каковы этапы работы должностных лиц по разработке решений?
5. Что представляют собой условия и особенности решений по устранению стандартных отклонений?
6. В чем заключается суть технологии выработки рациональных (оптимальных) решений?
7. Каковы способы восстановления равновесия «организация – среда»?
8. Расскажите о методах решения неожиданных инновационных проблем.
9. Раскройте особенности управленческих решений в коммерческой среде.
10. Охарактеризуйте способы повышения эффективности реализации управленческих решений.

## **Глава 9**

### **ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **9.1. Эволюция взглядов на распределение ресурсов**

Практическая деятельность по достижению поставленных целей связана с распределением и использованием ресурсов, необходимых для полного и качественного решения каждой задачи. Ресурсное обеспечение деятельности бюджетных организаций и коммерческих компаний имеет существенные различия.

В бюджетной сфере государство одновременно выступает и как заказчик, и как потребитель, и как инвестор. Каждая бюджетная организация получает от учредителя целевые и, как правило, ограниченные ресурсы, поэтому основными задачами ее руководства становятся рациональное распределение ресурсов между подразделениями с учетом общественных приоритетов, организация целевого и экономного их использования.

Коммерческая компания на конкурентном рынке действует на свой страх и риск, при этом в соответствии с решением руководителя могут использоваться собственные, а также привлекаемые ресурсы, включая арендованные административные и производственные помещения, технику и оборудование по договорам лизинга, банковские кредиты, государственные инвестиции и т.д.

Достаточность ресурсов для выполнения заданных социальных задач бюджетными организациями и самостоятельно выбранных задач на конкурентном рынке коммерческими компаниями, а также рациональное распределение ресурсов становятся исходными данными для дальнейших действий органов управления.

Известно, что процесс управления в условиях рынка обычно представляется [21, с. 72] в виде четырех функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникаций и принятием решения. Бесспорно, прежде чем совершать какие-либо практические действия руководству бюджетной организации и коммерческой компании необходимо тщательно продумать, а при необходимости и документально оформить план действий, включающий, прежде всего, изыскание необходимых ресурсов и их распределение для достижения целей.

Формально, согласно классическому американскому менеджменту, планирование является начальной функцией управления. Вместе с тем основу управления составляет решение руководителя, в том числе и по распределению ресурсов. За качество решения и последствия его реализации руководитель несет персональную ответственность. Поэтому взаимосвязь процессов принятия решения и планирования, а также сущность и содержание планирования в теории менеджмента рассматривается неоднозначно.

По современным взглядам процесс выработки и принятия управленческого решения должен предшествовать процессу планирования и являться основой для разработки плана действий. Поэтому решение руководителя должно быть оперативным, чтобы предоставить необходимое время для качественного планирования, к которому подключается аппарат управления. План в самом общем смысле слова – это «образ чего-либо, модель будущего, система мер, направленная на достижение поставленных целей» [64, с. 76].

На практике процесс планирования можно рассматривать с двух позиций. В узком смысле планирование это детализация решения руководителя по этапам и срокам выполнения работ, конкретным исполнителям и выделяемым ресурсам. При этом разработанные планом меры, особенно по различным вариантам будущих действий и распределению ресурсов, могут так и не доходить до стадии реализации.

В то же время существует расширенный вариант представлений о процессе планирования, который обусловлен процессным подходом к управлению, предложенным А. Файолем. В частности, он рассматривал управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [21, с. 71].

В частности, В.А. Горемыкин [16, с. 76] как один из ведущих специалистов в области планирования также ориентируется на расширенный вариант планирования и утверждает, что: «Планирование – это процесс раз-

работки и последующего контроля за реализацией плана и его корректировки в соответствии с изменяющимися условиями». То есть в процесс планирования включается также контроль и устранение отклонений от первоначального порядка действий в зависимости от изменений условий обстановки.

Вместе с тем в научных взглядах на планирование деятельности коммерческих компаний в условиях рынка исторически сложились две крайности (табл. 9.1) в виде отрицания необходимости планирования или его идеализации. Кроме двух крайних тенденций на практике применялись также ряд временных или экспериментальных подходов, в результате которых постепенно были выработаны устойчивые взгляды на роль и место планирования как в коммерческих компаниях, так и на уровне государственных (муниципальных) органов управления в различных условиях.

Таблица 9.1

### Эволюция взглядов на использование ресурсов

Сущность этапа	Условия	Результаты
1. Начало капиталистических отношений в Америке	Невмешательство государства в экономические процессы.	Проявление инициативы, быстрые темпы роста производства.
2. Насыщение рынка товарами, стремление компаний к получению сверхприбыли	Кризисные явления в экономике (великая депрессия в США).	Необходимость государственного регулирования экономики.
3. Новая экономическая политика (НЭП) в России	Разруха в стране после войны и революции, голод.	Резкий скачок производства в короткие сроки.
4. Программно-целевое планирование	Реализация в России отдельных жизненно важных проектов.	Строительство широкой сети электростанций по плану ГОЭЛРО.
5. Жесткое планирование на всех уровнях управления экономикой	Отмена частной собственности, национализация имущества.	Низкая производительность труда, трудности внедрения инноваций.
6. Временная централизация управления экономикой	Военные действия, засухи, наводнения, землетрясения, пожары, эпидемии.	Мобилизация экономики на нужды войны или на ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций.
7. Вынужденная либерализация экономики	Периоды спада деловой активности и кризисных явлений.	Приватизация убыточных производств, оживление экономических процессов.
8. Гибкое управление смешанной экономикой	Периоды поступательного экономического развития.	Рациональная степень сочетания бюджетной и коммерческой сферы.

Исторически первый взрыв научного и практического интереса к управлению связан с публикацией в 1911 г. книги Фредерика У. Тейлора «Принципы научного управления». В начале XX века Америка оказалась практически единственной страной, где не существовало государственного регулирования в бизнесе, человек не был связан с происхождением и национальностью, мог проявить трудолюбие и компетентность, реализовать свои способности. Поэтому на первом этапе капиталистических от-

ношений созрели условия для проявления предпринимательской инициативы и быстрого роста темпов производства.

Сочетание рыночной свободы с недостаточно насыщенным товарами рынком позволило в этот период резко повысить производительность труда и даже в определенной мере реализовать идею Адама Смита (1723–1790) о саморегулировании поведения продавцов и покупателей под действием «невидимой руки рынка» в виде естественного колебания цены на ресурсы и готовую продукцию.

Так как объективные экономические законы спроса и предложения действуют помимо воли людей, то, согласно А. Смигу, при рыночных отношениях государство не должно вмешиваться в хозяйственные отношения или же это вмешательство сводится к минимуму, что ставит под сомнение необходимость планирования.

Следует отметить также положительный опыт временного применения новой экономической политики (НЭП) в России с 21 марта 1921 г., которая показала возможность в течение короткого отрезка времени резко улучшить ситуацию с производством в условиях свободы товарно-денежных отношений, то есть при фактическом отрицании планирования, однако по политическим мотивам эксперимент вскоре постепенно был свернут.

Как показал дальнейший опыт стран запада неограниченная свобода в бизнесе не оправдала себя. Так насыщение рынка и стремление коммерческих компаний к получению сверхприбыли начали приводить к перепроизводству товаров (великой депрессии в США в 20–30 гг. XX века), появлению кризисных явлений, что потребовало внедрения государственного регулирования социально-экономических рыночных процессов.

Отказ от новой экономической политики в России также был связан с постепенным внедрением регулирования товарно-денежных отношений в виде планирования. Использование планирования как метода решения отдельных жизненно важных проблем путем регулирования социально-экономических процессов связывают [11, с. 10] с планом ГОЭЛРО, разработанным в 1920 г., который был принят Советом народных комиссаров 21 декабря 1921 г. На основе Государственной комиссии по электрификации России в 1921 г. был создан плановый орган страны [23, с. 87] – Государственная плановая комиссия (Госплан).

План был разработан под руководством Г.М. Кржижановского, этим планом предусматривалось строительство широкой сети тепловых и гидроэлектростанций, в том числе Днепрогэса и двух гидроэлектростанций на реке Свирь, перевод промышленных предприятий на использование электрической энергии, а также ее использование в быту. У истоков теории планирования стояли выдающиеся российские ученые Н.Д. Кондратьев, П.А. Сорокин, В.В. Леонтьев.

В дальнейшем в России стала преобладать тенденция идеализации планирования экономических процессов. В частности, в СССР была разработана и внедрена жесткая иерархическая система планирования, охватывающая все уровни управления, а плановость советской экономики проти-

вопоставлялась западной рыночной стихии. Началась эпоха плановой экономики и командно-административной системы с запретом частной собственности и полным ее огосударствлением путем национализации, с преследованием предпринимательской инициативы.

При централизованном планировании государство по отношению к предприятиям одновременно выступало в ролях и заказчика, и потребителя, и инвестора. Задачи до предприятий доводились министерствами и ведомствами, а руководство предприятий стремилось как можно больше запросить от органов управления бесплатных государственных ресурсов и иметь дополнительную численность персонала, чтобы достаточно легко выполнить плановые задания [11, с. 18], что обусловило расточительность использования ресурсов.

Следует подчеркнуть значение плановой системы в чрезвычайных ситуациях, когда все страны в период второй мировой войны вынуждены были применять временную централизацию управления экономикой и мобилизовать все ресурсы экономики на нужды войны. Аналогичные процессы централизации управления социально-экономическими процессами во всем мире применялись в периоды устранения последствий засух, наводнений, землетрясений, пожаров, эпидемий.

Вместе с тем отсутствие экономической заинтересованности и сопротивление внедрению инноваций обусловили отставание СССР от ведущих экономически развитых стран Запада, прежде всего, по производительности труда.

Переход России к рыночным отношениям стал объективно неизбежен по экономическим соображениям и ознаменовался, прежде всего, разрушением иерархической системы планирования производства, ликвидацией централизованных органов управления (Госплана и Госснаба), когда предприятиям самим пришлось осваивать новые условия хозяйственной деятельности. Вначале в России даже предпринимались попытки противопоставить рынок и план [64, с. 7].

В последующем на основе теории и мировой практики было установлено, что рынок не подавляет и не отрицает планирование вообще, а только перемещает его в основном в первичное производственное звено. Один из наиболее известных американских экономистов Джон Кеннет Гэбрейт [48, с. 11] отмечает: «Экономика обычно функционирует успешно, если государство контролирует около 50% ВВП. В частности, в США доля государственных расходов в ВВП колеблется от 30 до 50%. Поэтому представление о том, что участие государства противоречит нормальной современной рыночной экономике, не соответствует действительности. В условиях кризиса, когда требуются активные действия, инициатива всегда исходит от государства. Когда утверждают, что его роль должна быть сведена к минимуму, то это идеологический постулат, который лишен научной основы. В долгосрочной перспективе роль государства еще больше увеличивается».

За рубежом использование методов планирования началось в конце

1950-х гг. в Министерстве обороны США по инициативе Роберта Макнамары [48, с. 11], зарубежные корпорации стали использовать программно-целевые методы планирования с начала 1960-х гг.

Современная практика использования ресурсов свидетельствует о целесообразности гибкой системы управления, когда в периоды спада деловой активности и появления кризисных явлений предпринимаются меры по либерализации экономики, что позволяет получать оживление экономических процессов, в том числе и за счет приватизации убыточных предприятий или целых отраслей.

В то же время в периоды поступательного экономического развития предпочтительным вариантом признается смешанная экономика, при которой следует находить рациональную степень сочетания бюджетных организаций и коммерческих компаний с учетом результативности их деятельности и экономного использования ресурсов.

При этом преобладающей тенденцией развития социально-экономических отношений остается приватизация собственности, так как государство и муниципалитеты объективно признаны в мире неэффективными собственниками. В современной России к тому же проявляется склонность к массовым злоупотреблениям властью в целях личной наживы руководящего состава и созданию мафиозных структур, поэтому планируются дальнейшие процессы приватизации собственности.

Накопленный международный опыт в экономически развитых странах мира свидетельствует о возможности гибкой реакции коммерческих компаний на изменения рыночной ситуации за счет внедрения разнообразных моделей рационального распределения ресурсов с учетом рыночной конъюнктуры.

## **9.2. Методы и модели распределения ресурсов**

Распределение ресурсов для достижения поставленных целей на рынке зависит от множества факторов. Комплексный учет внешних и внутренних факторов достаточно сложен, так как нередко они имеют противоположную направленность влияния, что затрудняет возможность выбора руководителем коммерческой компании лучшего управленческого решения из нескольких или множества альтернатив путем простого перебора вариантов.

Ведущая закономерность успешной деятельности коммерческой компании на конкурентном рынке состоит в освоении не менее трех видов деятельности по предоставлению потребителям пользующихся спросом продукции, работ и услуг, что создает компании устойчивость при изменениях ситуации во внешней и внутренней среде.

Инструментом сравнения альтернатив деятельности коммерческой компании на конкурентном рынке и выбора обоснованного решения обычно служит метод SWOT-анализа внешней и внутренней среды. Метод универсален и может применяться не только для оценки альтернативных вари-

антов деятельности коммерческой компании в условиях рыночных отношений, но и при распределении ее ограниченных ресурсов.

Метод SWOT-анализа (от англ. Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы) один из самых распространенных и формализованных способов комплексной оценки качества коммерческой компании. На основе сравнения внутренней силы и слабости компании в том или ином виде деятельности с благоприятными возможностями и рыночными угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении компании целесообразно развивать свой бизнес. Одновременно руководство должно предусматривать комплекс мер по устранению слабых сторон компании и ослаблению негативного влияния на нее внешней среды.

По каждому отдельному виду деятельности коммерческая компания обычно имеет внутренние сильные (СИ) и слабые (СЛ) стороны, а по влиянию внешней среды – благоприятные возможности (В) и рыночные угрозы (У). Таким образом, формируется матрица SWOT-анализа (рис. 9.1), имеющая четыре варианта действий и целесообразного распределения ресурсов.

		<b>Внешняя среда</b>	
		Возможности	Угрозы
<b>Внутренняя среда</b>	сильная	<b>СИВ</b>	<b>СИУ</b>
	слабая	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>

Рис. 9.1. Матрица SWOT-анализа внешней и внутренней среды

В частности, руководство коммерческой компании может принимать управленческие решения в следующих ситуациях:

а) СИВ – если сильная компания обладает благоприятными возможностями в определенном виде деятельности, то руководство должно максимально концентрировать на этой сфере ресурсы, в том числе материально-технические и финансовые средства, а также имеющийся кадровый потенциал для освоения, расширения масштабов и повышения качества этой сферы деятельности;

б) СИУ – если сильная компания встретилась с рыночными угрозами в каком-либо виде деятельности, то руководство может и должно принять определенные меры по устранению или ослаблению рыночных угроз и не отказываться от ранее выбранного и оправдавшего себя вида деятельности;

в) СЛВ – если слабая компания пытается использовать открывающиеся благоприятные рыночные возможности в новом виде деятельности, то руководство должно разрабатывать и реализовывать меры по усилению ее внутренних ресурсов;

г) СЛУ – если слабая или недостаточно сильная компания в определенном виде деятельности встретилась с реальными рыночными угрозами, то

руководству рекомендуется уйти с данного сегмента рынка и найти другие альтернативы, совпадающие с ее имеющимся внутренним потенциалом.

Таким образом, на выбор выгодного вида (видов) деятельности и распределение внутренних ресурсов коммерческой компании между ними могут оказывать влияние следующие основные факторы:

- привлекательность новых рыночных возможностей при сохранении допустимой степени риска, которая обычно ограничивается наличием собственных ресурсов и решением высшего руководства;

- значимость рыночных угроз и возможность их устранения или ослабления организаторскими действиями руководства с помощью имеющихся в коммерческой компании ресурсов, так как привлечение внешних, обычно заемных ресурсов, может привести лишь к наращиванию рыночных угроз;

- наличие сильных внутренних сторон компании, особенно инициативного руководящего состава и специалистов высокой квалификации с инновационным поведением, которые вселяют надежду на оптимистический вариант развития событий при наступлении существующих и даже будущих рыночных угроз;

- комплекс мер по усилению слабых сторон компании за счет обновления оборудования и производственных технологий, обучения или переобучения персонала, а также использования других имеющихся резервов;

- знание прошлого опыта, который себя оправдал в своей или другой компании, и может быть примером для будущего развития коммерческой компании с учетом особенностей вида (видов) деятельности, состава и склонности специалистов к обучению, особенностей применяемых производственных технологий;

- фактор времени, который может способствовать успеху при наличии производственных заделов по отношению к конкурентам или стать причиной неудачи на конкурентном рынке при «догоняющей» тактике поведения.

Оптимизация выбора вида (видов) деятельности или отказ от нерентабельных производств с помощью метода SWOT-анализа внутренней и внешней среды коммерческой компании должен быть преимущественно направлен на усиление ее внутреннего потенциала, при котором внешние рыночные угрозы будут оказывать меньшее негативное влияние и появляется возможность освоения наиболее выгодных сегментов рынка по сравнению с конкурентами. Основными мерами повышения внутреннего потенциала коммерческой компании в конкурентной среде могут стать:

- повышение компетентности руководящего состава в принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска за счет разносторонних знаний, накопления практического опыта и выработки рыночного интуитивного мышления;

- комплектование квалифицированными сотрудниками, обладающими навыками моделирования поведения социально-экономических систем в динамичной рыночной среде, применения современных экономико-математических методов для решения прикладных задач;

- обучение всего персонала инновационным технологиям, в том числе с оплатой услуг компанией по ученическим договорам;

- формирование здорового морально-психологического климата в трудовом коллективе на основе взаимной требовательности и поддержки.

Рациональному распределению ресурсов коммерческой компании между видами деятельности может способствовать также применение матрицы Бостонской консалтинговой фирмы (БКГ), сущность которой заключается в сопоставлении (рис. 9.2) доли компании на рынке и степени перспективности развития конкретных видов деятельности на основе прогнозирования.

		Доля компании на рынке	
		Большая	Малая
Перспектива развития	высокая	"Звезда"	"Трудный ребенок"
	низкая	"Дойная корова"	"Собаки"

Рис. 9.2. Матрица БКГ для коммерческой компании

В результате сопоставления доли компании на рынке и перспективы развития с учетом темпов роста отрасли формируются четыре возможных варианта принятия решения по распределению ресурсов:

а) «Звезда» – если коммерческая компания имеет большую долю рынка в перспективном виде деятельности, то руководству рекомендуется максимальные внутренние ресурсы вкладывать в развитие данного вида деятельности, так как выгодный вид деятельности является привлекательным и для компаний-конкурентов;

б) «Дойная корова» – если имеется хорошо отлаженный вид деятельности, но имеющий ограниченную перспективу в будущем, то руководству не рекомендуется вкладывать в него существенные ресурсы, а получаемые доходы целесообразно вкладывать в имеющийся перспективный вид деятельности или же рисковать при освоении нового сегмента, который в будущем может стать «Звездой»;

в) «Трудный ребенок» – несколько видов деятельности, один из которых руководство коммерческой компании выбирает как наиболее перспективен в будущем и начинает его осваивать, при этом нежелательно расплывать имеющиеся ресурсы на освоение нескольких будущих видов деятельности;

г) «Собаки» – устаревающие или бесперспективные виды деятельности, от которых руководству коммерческой компании следует отказаться.

Следовательно, путем сопоставления доли трех определенных видов деятельности коммерческой компании по занимаемой доле на рынке и оценки их перспективности по темпам роста отрасли руководство может обоснованно выбрать наиболее выгодные сферы бизнеса и обоснованно распределить между ними ресурсы.

В условиях ограниченных ресурсов может также найти применение метод фокусирования деятельности коммерческой компании с помощью модели Майкла Портера. Сущность модели (рис. 9.3) заключается в сопоставлении объема сбыта определенного товара на рынке и суммарной прибыли от реализации этого товара.



Рис. 9.3. Модель Майкла Портера

Известно, что при организации серийного или массового производства снижаются удельные издержки, что позволяет коммерческой компании за счет снижения цены реализации и роста объема сбыта максимизировать получаемую прибыль. В то же время при снижении объема сбыта до определенного предела неизбежно наступает порог рентабельности (точка перегиба, мертвая точка) коммерческой компании с возможностью последующей неплатежеспособности и угрозы банкротства.

С другой стороны, эффективность деятельности коммерческой компании на рынке может повышаться при условии реализации потребителям уникального товара, за который они готовы заплатить цену, которая несопоставима с его себестоимостью. При неоправданном тиражировании уникального товара из-за жадности повышается вероятность потери любителей раритетов и скатывания в «болото».

Значение модели М. Портера состоит также в том, что снижение объема сбыта в виду «лени» на рынке или чрезмерное тиражирование уникального товара в виду «жадности» могут привести коммерческую компанию к потере эффективности, то есть в состояние неплатежеспособности или даже к банкротству.

Одним из наиболее эффективных способов сочетания интересов коммерческих компаний на рынке и общественных ожиданий в мировой практике признаны реализация целевых программ с государственным финансированием и с участием коммерческих компаний.

### 9.3. Программно-целевое планирование в условиях рынка

Основная задача коммерческих компаний в условиях рыночной конкурентной среды состоит в обеспечении прибыльной деятельности, что не всегда совпадает с общественными потребностями, поэтому государство

вынуждено предусматривать долгосрочные программы по удовлетворению социальных ожиданий в определенных приоритетных направлениях развития. Такими направлениями обычно являются:

- всестороннее развитие и обновление инфраструктуры, которая создает благоприятные условия для жизни и быта населения, также способствует эффективной производственной деятельности коммерческих компаний на рынке;

- поддержка приоритетных отраслей производства с учетом их уровня развития и значимости, а также взаимного влияния на трудоустройство и качество жизни населения отдельных регионов;

- автономность развития отдельных отраслей страны в целях снижения зависимости от внешних условий, обеспечение национальной, в том числе продовольственной безопасности;

- сбережение физического здоровья и умножение интеллектуального потенциала нации, предупреждение профессиональной заболеваемости и рост продолжительности жизни людей;

- оздоровление экологической обстановки и сохранение окружающей природной среды обитания человека.

Таким направлениям деятельности государства в наибольшей степени соответствует программно-целевое планирование, которое заключается в постановке долгосрочных целей и задач, определении потребности в ресурсах для их реализации, распределении ресурсов по основным направлениям деятельности, разработке программ действий по адаптации к условиям внешней среды.

Программа (от греч. *programma* – публичное объявление, предписание, распоряжение) в самом общем смысле слова [23, с. 6] означает совокупность намеченных, подлежащих последовательному выполнению действий, операций, процедур, связанных общностью решаемой проблемы и отдельных задач, а также информации об этих действиях.

Программно-целевое планирование предусматривает приоритетность общественных интересов и обычно охватывает достаточно широкий спектр социально значимых направлений развития, которые наиболее актуальны в ближайший предстоящий период и органически связаны с перспективами общественного устройства в будущем, поэтому требуют существенных вложений интеллектуальных, материально-технических и финансовых ресурсов.

Программно-целевое планирование не подменяет процессы планирования внутри коммерческих компаний, которые развиваются по своим закономерностям, а создают для них необходимую рыночную среду, кроме того, также подключают их ресурсы для реализации отдельных программ на основе взаимовыгодных интересов.

Первичным звеном программно-целевого планирования в условиях рынка являются наиболее общественно-значимые и приоритетные цели социально-экономического развития страны с учетом выделяемых ресурсов из федерального и региональных бюджетов. В разработке целей при-

нимают участие федеральные органы представительной и исполнительной власти, а также представители общественности. Ряд инициатив может исходить от региональных и местных органов власти с учетом остроты социально-экономических проблем на местах, а также представителей бизнеса и общественных объединений.

Долгосрочные и краткосрочные цели социально-экономического развития на федеральном, региональном и местных уровнях представляют собой основу для разработки планов и целевых программ с определением исполнителей, сроков и источников финансирования. Цель как универсальное понятие означает мысленно представляемый, ожидаемый, намеченный результат направленных действий.

Целевая программа представляет собой [23, с. 29] совокупность намеченных к планомерному проведению, согласованных по содержанию, скоординированных в пространстве и во времени, обеспеченных ресурсами разнохарактерных мероприятий (действий), направленных на решение насущной проблемы, которое не может быть обеспечено без концентрации усилий и средств для достижения поставленной цели.

Комплексная целевая программа разрабатывается по логической схеме: «цели – пути их достижения – способы (инструменты) достижения цели – средства, необходимые для достижения цели». Целевая программа состоит из следующих разделов:

- характеристика проблемы, на решение которой направлена целевая программа;
- основные цели и задачи целевой программы с указанием сроков и этапов ее реализации, а также целевых индикаторов и показателей;
- перечень программных мероприятий;
- обоснование ресурсного обеспечения целевой программы;
- механизм реализации целевой программы, включающий в себя управление программой и взаимодействие с государственными заказчиками;
- оценка социально-экономической и экологической эффективности целевой программы.

Основным достоинством программно-целевого метода планирования в современных условиях является концентрация ресурсов на реализацию взаимосвязанных мероприятий, возможность контроля за расходованием средств, корректировки и стимулирования их эффективного использования.

На федеральном уровне в настоящее время разработано, реализовано или реализуется [23, с. 117] около 100 целевых программ по различным разделам, основные из них: развитие социальной и транспортной инфраструктуры; забота о новом поколении; обеспечение безопасности и оздоровление экологии; развитие науки и технологий.

В последующем практически в каждом регионе разрабатываются целевые программы развития наиболее важных сфер деятельности. В каждой коммерческой компании, принимающей участие в реализации целевых программ, наиболее серьезные и стратегически важные проблемы в основ-

ном решаются с помощью бизнес-планов или инвестиционных проектов.

Комплексные целевые программы имеют следующие отличительные особенности: решают наиболее важные приоритетные проблемы в необходимые сроки; выделенные для их реализации ресурсы имеют адресный характер для целевого использования ресурсов; носят межотраслевой характер.

Оперативное планирование реализации целевых программ включает промежуточные цели и задачи на короткие промежутки времени, внесение корректив с учетом влияния внешней среды. Оно применяется в условиях развития, в кризисных ситуациях, когда приходится вносить существенные коррективы в распределение ресурсов и приоритетов, а также в чрезвычайных ситуациях, которые обычно носят временный характер.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Осветите эволюцию взглядов на использование ресурсов.
2. Какова специфика применения планирования в России?
3. Раскройте особенности планирования в чрезвычайных ситуациях.
4. В чем заключается гибкость распределения ресурсов в условиях спада деловой активности?
5. Объясните применение SWOT-анализа для распределения ресурсов.
6. Каковы особенности распределения ресурсов с помощью матрицы БКГ?
7. Раскройте суть фокусирования ресурсов с использованием модели М. Портера.
8. В чем заключается сущность программно-целевого планирования?
9. Перечислите этапы планирования распределения ресурсов.
10. Раскройте содержание комплексных целевых социально-экономических программ.

## **Глава 10 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

### **10.1. Сущность и содержание понятия организация**

Термин «организация» в теории управления традиционно употребляется в трех значениях: иерархическая структура, содержащая несколько уровней управления; действия руководства по реализации управленческих решений; имя собственное, например, Организация объединенных наций (ООН).

Интерес к организации как структуре появился в результате создания крупных объединений, занимающих монопольное положение на рынке, а также формирования социальных отношений, которые охватывают структуру (конфигурацию связей), деятельность (распределение функций) и сознательное поведение (социальные взаимоотношения). Совокупность структурных, функциональных и поведенческих факторов послужило основанием для формирования устойчивых социальных образований.

Вначале в период промышленной революции в Англии [40, с. 9] социальные образования носили название «коммунистические колонии» (общины), которые были созданы в Нью-Ленарке (Шотландия) и Новой Гармонии (США). Их отличали порядок и дисциплина, а также проявление солидарности и братства. Жесткая регламентация деятельности и поведения, укрепление морали во взаимоотношениях позволили существенно повысить производительность общественного труда, что практически на сто лет опередило будущее социальное устройство общества.

Социальные эксперименты позволили собрать богатый эмпирический материал и выявили необходимость создания основ организационной науки в условиях образования крупных компаний, руководить которыми из одного центра стало практически невозможным. Поэтому в конце XIX – начале XX века были созданы теоретические основы построения общности как самоорганизующейся социальной системы [63, с. 31], а также научные закономерности коллективного труда.

Наиболее распространенным видом социальных систем, которые формируются и сознательно создаются людьми в процессе своей жизнедеятельности, являются организации. Организация (от лат. organize – сообщая стройный вид, устраиваю) – это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

Организация, по существу, становится элементом общественной системы, самой распространенной формой человеческой общности, она является первичной ячейкой социума. Создано даже общепринятое философское утверждение, что «организация как структура не может существовать без общества и общество не может существовать без различных организаций, которые оно создает ради своего существования».

Но, являясь самостоятельной подсистемой общества, каждая организация имеет свои особые характеристики, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги, предъявляет обществу определенные требования.

В основе формирования любой организации как иерархической структуры находятся ее предназначение, специфика выполняемых функций в интересах общества или определенной группы людей, профессиональная принадлежность сотрудников. Следовательно, системообразующим фактором любой организации являются люди, имеющие соответствующие профессии для выполнения специфического труда.

Понятие «организация» рассматривается, прежде всего, как искусственное институциональное объединение (структура), занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее очерченной общественной функции. В другом (организационном или деятельном) смысле «организация» – это одна из функций управления, направленная на создание необходимых условий для достижения целей.

Одним из основных значений понятия «организация» является «организованность, планомерное, продуманное устройство». По определению

Честера Барнарда (30–40 гг. XX века), организация – это группа, состоящая из двух или более людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких целей.

Ричард Дафт, профессор по организационной теории, предлагает следующее определение организации – это социальная целостность, которая направлена на некоторую цель, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Основным ресурсом любой общности в условиях высоких темпов научно-технического прогресса становятся ее люди, обладающие современными знаниями, умениями и навыками – человеческие ресурсы, что позволяет считать организацию социальной. Человеческие ресурсы организации становятся ее организационным капиталом, который отличает каждый трудовой коллектив от других по структуре и трудовому потенциалу.

Как отмечал известный специалист в области управления Петер Друкер, более ста лет шел поиск единственно правильной (универсальной) формы организации. В качестве вывода он утверждает [63, с. 71], что в современных условиях такой универсальный подход невозможен, и «будут существовать только те организации, которые отличаются друг от друга примерно так же, как различные здания – завод, храм или жилой дом. Любая организация в развитых странах мира будет создаваться для конкретной задачи, времени, места и культуры с различными характеристиками».

На практике термин «организация» применяется как обобщающее понятие многочисленных и самых разнообразных структур: предприятие, учреждение, заведение, общество, товарищество, компания, фирма, корпорация, объединение и т.д. Условно их можно разделить на три основные группы, имеющие ярко выраженные общие свойства: бюджетные организации, коммерческие компании, общественные организации и объединения (творческие, религиозные, благотворительные).

Бюджетная организация создается (учреждается) органами власти для выполнения определенного социального заказа на выделенные обществом средства. Коммерческая компания создается на свой страх и риск собственниками (акционерами), действует в рыночной конкурентной среде, заинтересована в прибыльной деятельности, поэтому считается наиболее выгодным вложением коллективных трудовых усилий по сравнению с бюджетными организациями. Общественные организации и объединения формируются на добровольной основе энтузиастами для достижения благородных целей по защите нравственных устоев общества.

Функционирование коммерческой компании на конкурентном рынке определяется взаимодействием внешней и внутренней ее среды. Внешняя среда многогранна, в нее обычно включают политические, социальные, экономические, технологические и экологические факторы, а также природно-климатические условия и национальные особенности.

Коммерческая компания является открытой социальной системой, так как она из внешней среды получает необходимые ресурсы и передает во

внешнюю среду результаты своей деятельности в виде продукции, работ и услуг.

Внутренняя среда коммерческой компании формируется из различных компонентов, которые способствуют или препятствуют успешному ее функционированию во внешней рыночной среде. Ричард Дафт как ведущий специалист в области организационной теории внутренние характеристики подразделяет на два типа – структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения, описать их количественно и сравнивать трудовые коллективы между собой на основе формализованности, специализации, иерархии власти, централизации и профессионализма.

Формализованность – это количество письменной документации, используемой в коммерческой компании, включая уставные документы, положения о подразделениях, должностные обязанности (инструкции), приказы и распоряжения. Эти письменные документы, а также устные информационные легенды и ценности регламентируют ее деятельность.

Специализация в виду разделения труда показывает, насколько задачи руководителей, специалистов и всего персонала разделены по профессиональному признаку. Если уровень специализации низкий, то один и тот же работник становится универсальным и может выполнять разнообразные обязанности.

Иерархия власти описывает, кто кому подчиняется, а также определяет степень ответственности каждого специалиста за порученный участок работы. Централизация определяет уровень делегирования полномочий по принятию управленческих решений и степень привлечения подчиненных к управлению коллективной деятельностью.

Профессионализм обычно измеряется объемом знаний, умений и навыков, опытом работы, сложностью выполняемых технологических операций, стажем работы в конкретном трудовом коллективе, средним количеством лет, потраченных работниками на свое образование.

Контекстные характеристики описывают любую организацию в целом, включая ее миссию, цели, размер, состав, используемые технологии и оборудование, и внешнюю среду, которая влияет на нее и формирует ее структурные характеристики.

Миссия – является наиболее краткой характеристикой организации и определяет ее предназначение. Так бюджетные организации предназначены для выполнения определенного социального заказа, коммерческие компании направлены на предоставление потребителям лучшей продукции, работ и услуг по сравнению с конкурентами, общественные организации и объединения берут на себя функции по защите интересов определенных слоев населения.

Результативность функционирования коммерческой компании как системы определяется совокупным качеством ее элементов, которые во многом зависят от тенденций изменения характера труда.

Структура коммерческой компании находится в определенной зависи-

мости от применяемых технологий производственной деятельности, которые оказывают непосредственное влияние на численность и квалификацию работников в производственных, обслуживающих и вспомогательных подразделениях, а также определяют потенциальные результаты и эффективность труда.

Специализация производственной деятельности коммерческой компании обычно приводит к более высокому качеству выполнения технологических операций и существенно упрощает организационную структуру. Вместе с тем усложняется процесс координации деятельности узко специализированных коммерческих компаний или их подразделений, нередко возникает необходимость в перераспределении ресурсов или даже к корректировке организационной структуры.

Более успешно применяются комплексные структуры, основанные на горизонтальном и вертикальном разделении труда, которые могут самостоятельно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды за счет внутреннего маневра собственными ресурсами в целях более эффективной реализации своего внутреннего потенциала.

Цели подразделяются по видам деятельности, по уровням иерархии управления и по срокам (горизонту) достижения определенных результатов на рынке. В частности, стабильно функционирующие на рынке коммерческие компании могут предусматривать:

- долгосрочные цели на 20–30 лет, а иногда и до 49 лет, в том числе по строительству или аренде земельных участков, производственных и жилых помещений;

- среднесрочные цели на 10–15 лет, включая закупку, эксплуатацию и обновление технического и технологического оборудования в соответствии с общей продолжительностью его жизненного цикла;

- оперативные цели на 3–5 лет, в основном, по комплектованию персоналом, подготовке и реализации деловой карьеры руководителей и специалистов;

- текущие цели на каждый год в соответствии с производственными планами коммерческой компании и ее структурных подразделений.

Размер коммерческой компании характеризует ее внутреннюю структуру и численность работающих в ней сотрудников, а социальный характер ее целей позволяет рассматривать компанию в качестве открытой системы, предназначенной для реализации общественно значимых задач в соответствии с рыночным спросом. Поэтому количество поставщиков ресурсов, хозяйственных партнеров и обслуживаемых лиц или групп людей также характеризует размер коммерческой компании.

Состав трудового коллектива характеризуется многочисленными критериями, в том числе по уровню общего и специального образования в целом и по отдельным категориям работников, общему стажу и продолжительности работы в конкретной должности, по признакам возраста, пола и уровню личных достижений, например, наличие ученых степеней, званий и государственного признания.

Технологии, используемые коммерческой компанией на рынке, – это инструменты, способы действия и производства, с помощью которых преобразуются входные ресурсы в продукцию, работы и услуги, которые она предлагает потребителям.

Культура представляет собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться этики поведения и требований к работникам, эффективности их труда по обслуживанию клиентов.

Перечисленные структурные и контекстные характеристики могут влиять друг на друга. Эти характеристики представляют собой ценную информацию о сущности трудового коллектива, они определяют условия для реализации профессиональных способностей всех категорий работников.

Поэтому большинство новых подходов основаны на освоении современных технологий, предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их непрерывно учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся не только для удовлетворения своих интересов, но также вместе для достижения общей цели (целей).

## **10.2. Требования к структуре коммерческой компании**

Эффективность деятельности коммерческой компании во многом зависит от количества и специализации ее структурных подразделений, распределения ресурсов между ними, степени полномочий самостоятельно решать производственные проблемы и персональной ответственности руководителей различных уровней за результаты труда. В конечном счете, выбранная структура определяет возможность оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, то есть на управляемость ее ресурсами.

В практике управления социально-экономическими процессами структуру коммерческой компании чаще всего называют организационной структурой. Под организационной структурой понимается совокупность основных функциональных элементов и устойчивых связей между ними, обеспечивающих максимальную эффективность деятельности и достижение поставленных целей, сохранение целостности и гибкость реакции при различных внутренних и внешних изменениях.

Решение о выборе организационной структуры коммерческой компании принимается руководством высшего звена, исходя из общего объема работ и распределения его по отдельным видам и потребителям, наличия ресурсов и особенностей их применения. Проблема состоит в том, чтобы с учетом предложений непосредственных исполнителей функциональных задач выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям коммерческой компании на рынке и обеспечивает эффективность взаимодействия с внешней средой.

Основными требованиями к организационной структуре являются: минимальное число звеньев и уровней управления, четкое распределение

функций внутри компании, устойчивость функционирования при изменениях внешней среды, непрерывность взаимодействия, оперативность и гибкость управления. Соблюдение этих общепринятых требований обеспечивает эффективность решения функциональных задач при резких изменениях рыночной среды.

Организационная структура любой коммерческой компании не может быть неизменной или надолго застывшей формой. Существенные изменения в объеме работ и их специфике могут и должны повлечь соответствующие коррективы в организационной структуре. Поэтому практически невозможно обосновать оптимальную организационную структуру на длительный период функционирования, а для крупных формирований обычно разрабатываются альтернативные варианты организационных структур, которые успешно зарекомендовали себя на практике в конкретных ситуациях.

Необходимость построения определенной структуры коммерческой компании обусловлена рядом основных производственных и управленческих факторов, которые оказывают различное влияние на эффективность использования ресурсов и степень управляемости совместной деятельностью.

Во-первых, для достижения своих производственных целей люди вынуждены объединяться, так как любая совместная деятельность практически всегда будет более эффективной из-за синергетического эффекта от дополнения профессиональных качеств специалистов различного профиля и положительного взаимного психологического влияния работников.

Создание многопрофильных структур способствует гибкости реакции руководства на изменения внешней и внутренней среды, возможности своевременного маневра ресурсами. В то же время специализация функций обеспечивает улучшение качества выполняемых работ или предоставляемых услуг, а также экономное расходование имеющихся ресурсов. Поэтому практически всегда предстоит выбор рациональной степени специализации функций для достижения требуемого качества работы и, соответственно, формирование организационных структур коммерческих компаний с однородным или многочисленным профилем производственной деятельности.

Во-вторых, организационная структура коммерческой компании должна учитывать рациональную степень централизации использования выделяемых материально-технических и финансовых ресурсов. Противоречивость принципа достижения автономности деятельности или централизованного использования ресурсов вытекает из комплекса полномочий и ответственности руководителей различных уровней управления (см. табл. 10.1).

С одной стороны, централизация управления ресурсами важна для достижения стратегических целей и гибкости деятельности в сложной обстановке, но объективно приводит к бюрократизации структуры, росту численности управленческого аппарата и неоправданному административно-

му контролю. Дополнительные меры централизации управления ресурсами применяются в кризисных ситуациях, а также в условиях военных действий, когда требуется сосредоточить все ресурсы для выхода из кризиса или достижения победы.

Таблица 10.1

### Сравнение принципов управления ресурсами

#### а) Принцип централизации управления ресурсами

<b>Преимущества:</b>	<b>Недостатки:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность концентрации ресурсов и усилий трудового коллектива на решение основных задач, гибкость управления;</li> <li>- обоснованность стратегических решений высшим руководством с учетом прогнозов конъюнктуры рынка;</li> <li>- оптимальность комплексных решений и квалифицированное согласование усилий разнородных подразделений при выполнении сложных совместных задач;</li> <li>- успешное решение творческих задач инновационного типа под руководством независимых специалистов с широким кругозором и разносторонними знаниями;</li> <li>- эффективные действия в экстремальных ситуациях при максимальном сохранении резерва сил и средств в распоряжении старшего руководителя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- физическая перегрузка руководителя многочисленными второстепенными вопросами в условиях динамики рынка;</li> <li>- невозможность одинаковой степени компетентности руководителя во всех деталях решаемых коллективом задач;</li> <li>- значительные потери времени передачу информации, искажение данных или потеря важных сведений, бюрократизация структуры, рост управленческого аппарата;</li> <li>- трудности учета предложений непосредственных исполнителей решений, неизбежность внесения неоднократных корректив в планы и действия;</li> <li>- снижение инициативы и творчества подчиненных, ухудшение климата в коллективе из-за недоверия к подчиненным и излишней степени контроля.</li> </ul>

#### б) Принцип децентрализации управления ресурсами

<b>Преимущества:</b>	<b>Недостатки:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сосредоточение внимания на наиболее важных задачах абстрагирование от второстепенных вопросов;</li> <li>- сокращение информационных потоков и времени от принятия до реализации решения, снижение вероятности искажения или потери важных данных;</li> <li>- приближение решения к месту его реализации, реальность оценки состояния сил и средств, рост качества подготовка ресурсов, использование накопленного опыта;</li> <li>- проявление инициативы в действиях подчиненных, самостоятельности при резких изменениях обстановки, выработка уверенности в своих силах;</li> <li>- предоставление возможности подчиненным продемонстрировать свои способности, способ выращивания будущих руководящих кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность предвидения перспективы развития руководителями среднего и низового уровней управления;</li> <li>- распыление ресурсов и низкая эффективность их использования вследствие узковедомственного подхода при выработке решений;</li> <li>- снижения возможностей руководства по маневру силами и средствами между подразделениями при резких изменениях рыночной ситуации или появлении непредвиденных задач;</li> <li>- игнорирование интересов партнеров при использовании общих ресурсов или решении сложных задач, необходимость назначения координатора работ;</li> <li>- нарушение требований сохранения конфиденциальности информации, связанной с персональными данными сотрудников или решением особых задач.</li> </ul>

С другой стороны, децентрализация способствует проявлению инициативы и самостоятельности подчиненных, является способом выращивания будущего руководящего состава, однако невольно приводит к распылению выделяемых ресурсов и низкой их эффективности.

Идеальным примером децентрализации управления служит переход к рыночным отношениям, когда государство не вмешивается в хозяйственную деятельность коммерческих компаний, но оставляет за собой функции создания инфраструктуры и государственного регулирования рыночных отношений.

В-третьих, выбор структуры связан с гарантией ее управляемости, то есть определения того количества подразделений или сотрудников, которыми руководитель в состоянии эффективно управлять по своим физическим и интеллектуальным возможностям без ущерба для качества управленческих решений, что называют «нормой управляемости». Норма управляемости количественно зависит от уровня управления и обычно колеблется от 4 до 32 подразделений или человек.

При значительном числе непосредственно подчиненных сотрудников или подразделений руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления с распределением между ними функций по выработке стратегии, отработке технологии и управлению персоналом, что усложняет структуру и требует координации деятельности внутри компании.

Не существует единых ограничений по норме управляемости, однако имеется общая рекомендация: чем выше уровень иерархии управления, тем должно быть меньшее число непосредственно подчиненных подразделений из-за высокой степени ответственности за принимаемые управленческие решения.

Поэтому на высшем уровне иерархии управления целесообразно ограничивать норму управляемости от 4 до 7 подразделений. В среднем звене управления норма управляемости может составлять от 8 до 16 подразделений. В низовом звене управления оптимальная численность непосредственно подчиненных сотрудников составляет 15 человек, однако в отдельных случаях, например, мастер может иметь в подчинении до 32 рабочих, а также число учеников в классе может максимально составлять до 32 человек.

В-четвертых, на структуру коммерческой компании и эффективность ее функционирования заметное влияние оказывает фактор стандартизации процедур управления. Максимальную степень стандартизации процедур управления предложил в начале 1900 годов немецкий социолог Макс Вебер [21, с. 332], которую считают как одну из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория М. Вебера не содержит описаний конкретных рекомендаций по структуре, им предложена теория бюрократии как некая нормативная модель, идеал, к достижению которой нужно стремиться. Теория рациональной или идеальной бюрократии Макса Вебера учитывает ответственность каждого руководителя и исполнителя; координацию менеджерами работ

исполнителей; готовность заменить другого работника; делегирование полномочий; служебные взаимоотношения; продвижение лучших сотрудников.

К достоинствам бюрократической структуры относят:

- четкое разделение труда с появлением специалистов высокой квалификации в каждой должности;
- иерархичность уровней управления: каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- обобщенные формальные правила и стандарты поведения;
- наем работников в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Бюрократическая структура обладает и некоторыми недостатками, это, в частности, преувеличение значения правил, процедур и норм, а также неспособность реагировать на окружающие условия и негибкость структуры.

В-пятых, частые обновления производственных технологий в условиях высоких темпов научно-технического прогресса выдвигают принципиально новые требования к качеству организационных структур, в частности способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Так, если раньше достаточно было предусмотреть альтернативные варианты структур и периодически вносить лишь изменения, то при решении современных задач инновационного типа потребовалась внутренняя приспособляемость структуры к решению вновь возникающих производственных задач.

В современных условиях все чаще требуется быстрая реакция структуры на реальную ситуацию вместо четкой ориентации на стандартные процедуры. Влияние факторов внешней среды обусловило соответствующую классификацию типов организационных структур, которые применяются в специфических условиях функционирования коммерческих компаний.

### **10.3. Типы организационных структур**

Все теоретические разработки исходят из запросов практики, поэтому по мере возрастания масштабов и специфики производственной деятельности последовательно стали разрабатываться более сложные структуры коммерческих компаний. По современной классификации все разновидности организационных структур можно условно разделить на три основные группы (рис. 10.1): традиционные, дивизиональные (департаментные) и адаптивные.

Традиционные организационные структуры предусматривают различный уровень специализации сил и средств, подразделяются на линейные, функциональные, линейно-штабные или функционально-штабные.

Линейные организационные структуры являются наиболее простыми среди традиционных структур, характерны для сравнительно небольших фирм с однопрофильным видом деятельности и вертикальным разделением труда между несколькими уровнями управления с однородными функциями и вертикальной подчиненностью.



Рис. 10.1. Классификация организационных структур

Преимуществами линейных структур являются высокий профессиональный уровень работников, жесткая линейная подчиненность уровней иерархии управления, регламентация выполняемых функций в соответствии с государственными стандартами.

Недостатками линейных структур считаются распыление ресурсов и сложность координации их деятельности с другими социальными институтами, поэтому на практике такие структуры встречаются все реже.

Функциональные организационные структуры являются классическими и предполагают деление коммерческой компании среднего размера на отдельные элементы (подразделения) с четко определенной функцией (задачей). В производстве это блоки производства, маркетинга, снабжения, сбыта, финансов (рис. 10.2), в других сферах – автономные подразделения.



Рис. 10.2. Функциональная организационная структура

Преимуществами функциональных структур следует считать профессиональную специализацию, исключение дублирования функций, улучшение координации деятельности подразделений в рамках одной компании, сокращение затрат на выполнение управленческих, обеспечивающих и обслуживающих задач. В качестве недостатков признаются заинтересованность подразделений в реализации своих целей по сравнению с общими целями, возможность соперничества и конфликтности между функциональными областями, в крупной компании возникают неоправданные затраты из-за децентрализации обеспечивающих и обслуживающих функций, проявляются сложности в управлении деятельностью.

Линейно-штабные, или функционально-штабные организационные структуры носят промежуточное положение, так как сохраняют качества рассмотренных выше структур при формировании штабных (аппаратных) подразделений для централизованного обслуживания деятельности основных структурных подразделений. Такие подразделения обычно не являются профильными по основной деятельности и выполняют задачи финансового, транспортного, охранного и другого характера, нередко для всех или

нескольких смежных уровней иерархии, что позволяет сокращать численность управленческого и непрофильного персонала, экономить общие ресурсы.

Крупные коммерческие компании объективно вынуждены применять принцип департаментализации деятельности функциональных подразделений в виду сложности руководства производственной деятельностью из одного центра при разнообразии и специфике требований потребителей (клиентов), широком диапазоне специализации работ или широкой территориальной разобщенности мест размещения сил и средств.

Различают три основных принципа департаментализации деятельности коммерческих компаний:

- ориентация подразделений на клиента (потребителя) по принципу «одна группа клиентов – одна обособленная структура»;
- разделение подразделений по типу предоставляемых специализированных услуг (по продуктовому принципу) по принципу «одна специализированная услуга – одна обособленная структура»;
- формирование автономных подразделений по территориальному (региональному) принципу «один регион – одна обособленная структура».

Соответственно, создаются дивизиональные (департаментные) организационные структуры клиентского, специализированного или территориального типа.

Клиентские, или сегментные организационные структуры ориентированы на требования группы потребителей или целый сегмент рынка. Под сегментом рынка понимают группу потребителей, которые имеют аналогичные или близкие предпочтения и могут рассматриваться как единый объект обслуживания.

Создание клиентских (сегментных) структур связано с тем, что крупным коммерческим компаниям сложно оказывать качественными услуги разным категориям потребителей, которые обладают различными требованиями к квалификации персонала или требуют применения специализированного оборудования.

Цель таких структур состоит в качественном удовлетворении нужд групп потребителей и эффективном применении технологии обслуживания одной категории населения. Следует отметить недостаток сегментных структур – дублирование некоторых функциональных областей, что приводит к увеличению затрат.

Специальные, или продуктовые организационные структуры применяются при производстве определенной продукции или оказании специфических услуг. Специализация производства или оказания услуг связана с изучением и детальным учетом индивидуальных нужд, потребностей и запросов населения, особенностей оказания определенной материально-технической, финансовой или психологической помощи конкретным людям или группе людей.

Региональные, или территориальные организационные структуры применяются, если коммерческие компании действуют одновременно в не-

скольких регионах или в международном масштабе. В таком случае создаются филиалы или дочерние отделения по их месту расположения.

Создание региональных организационных структур обусловлено расширением масштабов деятельности, распространением влияния на больших территориях как в одной стране, так и за рубежом. Это обстоятельство, во-первых, делает возможным учет региональной специфики в работе коммерческой компании; во-вторых, требует предоставления региональным отделениям относительной самостоятельности в решении многих вопросов; в-третьих, территориальные подразделения комплектуются персоналом преимущественно из местного населения, что позволяет учесть природно-климатические и национальные особенности населения.

Достоинствами таких структур является учет специфики регионов и возможность распространения передового опыта организации производства или оказания услуг, а также отсутствие необходимости менять структуру управления при открытии представительства в новом регионе.

Частые и резкие изменения рыночной ситуации в условиях высоких темпов научно-технического прогресса обусловили повышенные требования к приспособляемости организационных структур к реальным условиям производственной деятельности. Если раньше было достаточно разработать основную структуру и несколько возможных запасных вариантов организационной структуры, то в современных условиях необходима гибкость реакции на изменения рыночной ситуации.

Поэтому с начала 60-х гг. XX века стали разрабатываться и внедряться новые, более гибкие типы организационных структур, способные изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды. В основе построения организационных структур лежат два основных принципа: единства цели и эффективности деятельности.

Принцип единства цели состоит в построении такой структуры, которая способствует сотрудничеству людей при достижении поставленной цели или комплекса целей. При изменениях обстановки приходится цели дополнять или корректировать, поэтому организационные структуры должны органически учитывать возможность адаптироваться к изменениям целей и воспринимать такие изменения как естественные и единые для всех структурных подразделений.

Принцип эффективности означает, что в процессе функционирования должны исключаться нежелательные социально-экономические и экологические последствия, а также минимизироваться издержки. Под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов, но также индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой.

С точки зрения сотрудника организационная структура является эффективной, если:

- не допускает информационных потерь и ошибок;
- приносит удовлетворение от работы;
- имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;

- позволяет руководителям и специалистам участвовать в выработке решений;
- обеспечивает необходимый социальный статус работникам и придает им уверенность в будущем;
- гарантирует высокий уровень заработной платы.

Согласно классической теории организации структура должна разрабатываться сверху вниз. Поэтому проектирование организационной структуры [21, с. 332] рекомендуется осуществлять в три этапа:

1. Производить деление компании по горизонтали по направлениям деятельности, определять виды деятельности линейных подразделений и функции штабных или аппаратных служб.

2. Устанавливать полномочия различных уровней управления, производить дальнейшее деление на подразделения в целях избежать перегрузки руководства и эффективно использовать специализацию.

3. Определять задачи и должностные обязанности, а также степень ответственности за их исполнение.

Адаптивные организационные структуры в наибольшей степени отражают современные требования к тем видам профессиональной деятельности, которые объективно подвержены частым и резким изменениям в виду влияния внешней среды, новым требованиям к технологии обслуживания потребителей, обновлению технологий или технического оснащения работников. К ним адаптивным относятся проектная, матричная и гибкая организационные структуры.

Проектные организационные структуры представляют собой временные объединения специалистов, материально-технических и финансовых ресурсов внутри компании, которые создаются для решения конкретных наиболее актуальных задач (см. рис. 10.3). Проектные структуры могут возникать при проведении научных исследований, реализации новых проектов или решении крупных народнохозяйственных проблем. Это требует введения должности руководителя проекта с подчинением ему всех работников в проекте и необходимых финансовых и материально-технических ресурсов. Если компания реализует одновременно несколько проектов, то общие ресурсы распределяются по соответствующим проектам с сохранением части ресурсов в централизованном подчинении для обеспечения возможности оперативного маневра.

<b>Распределение общих ресурсов компании</b>				
<b>Резерв</b>	<b>Люди</b>	<b>Финансы</b>	<b>Техника</b>	<b>Оборудование</b>
Проект 1	Л. 1	Ф. 1	Т. 1	О. 1
Проект 2	Л. 2	Ф. 2	Т. 2	О. 2
Проект 3	Л. 3	Ф. 3	Т. 3	О. 3

Рис. 10.3. Проектная организационная структура

Примером проектной организационной структуры является реализации четырех приоритетных национальных проектов по развитию сфер образования, здравоохранения, доступного жилья и сельского хозяйства, которые

имеют непосредственное влияние на условия деятельности организаций социальной сферы.

Основное преимущество проектных организационных структур заключается в возможности концентрации основной части общих ресурсов на решении наиболее важных задач. Недостатки: работники вынуждены достаточно часто переходить из одного проекта в другой; не всегда обеспечивается полная занятость специалистов, хотя их услуги время от времени необходимы; появляется чувство неопределенности у исполнителей.

Матричные структуры характерны для коммерческих компаний, для которых проектная, объектная или программная форма деятельности постоянна и их нередко называют еще программно-целевыми компаниями (см. рис. 10.4). Для них характерно особое структурное деление: функциональное и программное.

Компания делится на функциональные подразделения, но назначаются также руководители целевых программ. Для реализации целевых программ в распоряжение этим руководителям временно на период выполнения определенных работ подчиняются функциональные подразделения и выделяются необходимые материально-технические ресурсы. По вопросам за рамками работы над целевой программой сотрудники подчинены руководителям своих функциональных подразделений.

<b>Структурные подразделения компании</b>				
<b>Временно выделяемые ресурсы на реализацию программ</b>				
	<b>Подразделение 1</b>	<b>Подразделение 2</b>	<b>Подразделение 3</b>	<b>Подразделение 4</b>
Программа 1	Р. 1	Р. 1	Р. 1	Р. 1
Программа 2	Р. 2	Р. 2	Р. 2	Р. 2
Программа 3	Р. 3	Р. 3	Р. 3	Р. 3

Рис. 10.4. Матричная организационная структура

Матричные структуры обладают большей степенью адаптивности по сравнению с проектной структурой, что позволяет одновременно или последовательно реализовывать несколько крупных целевых социально-экономических программ. Одновременно возникают многочисленные проблемы, связанные с использованием матричных структур, которые состоят, как правило, в сложности управления ресурсами, необходимости сохранения вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

Особое место в достижении адаптивности деятельности в условиях быстрых темпов научно-технического прогресса и глобализации рынка занимает гибкие организационные структуры, которые стали широко применяться в международной практике (см. рис. 10.5). Специфика таких структур состоит в стремлении к сочетанию двух основных требований к коммерческой компании, предъявляемых рыночными отношениями.

С одной стороны, объективно необходима хозяйственная самостоятельность субъектов рынка как источник проявления творческой инициативы для выживания в динамичной рыночной среде за счет быстрее

внедрения инновационных технологий и фактор ответственности за конечные результаты производственной деятельности на рынке. Следовательно, проявляется тенденция к обособлению организационных структур для получения независимости от разветвленной управленческой иерархии.

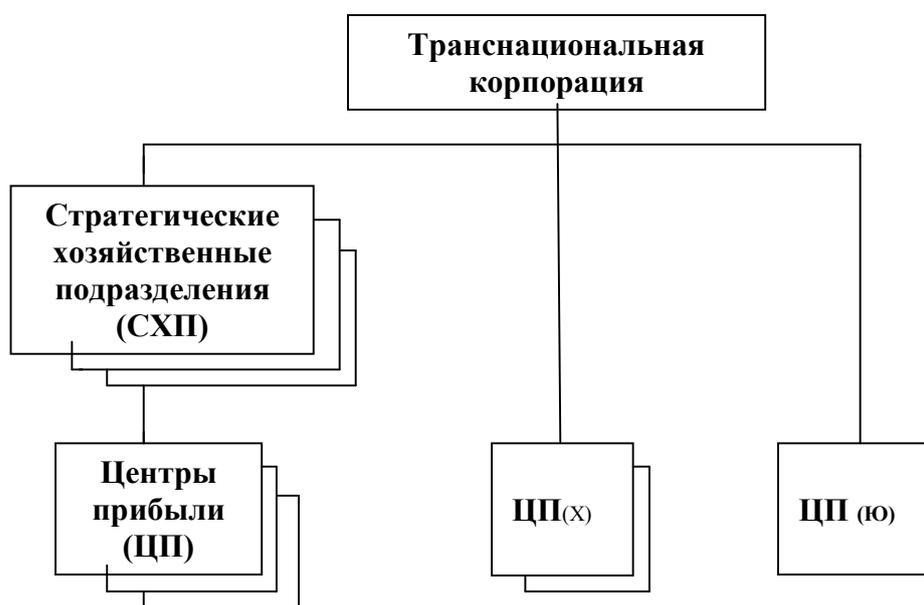


Рис. 10.5. Гибкая организационная структура

С другой стороны, требуется получить возможность широкого маневра ресурсами для сокращения сроков внедрения достижений научно-технического прогресса в практику. Такая возможность может быть реализована путем расширения интеграционных процессов и централизации интеллектуальных, материально-технических и финансовых ресурсов.

Специфика гибких организационных структур состоит в сочетании хозяйственной независимости многочисленных центров прибыли (ЦП) различного предназначения с централизацией части ресурсов в интегрированной структуре – транснациональной корпорации холдингового типа. Большинство центров прибыли входят в структуру своих стратегических хозяйственных подразделений (СХП). Отдельные центры прибыли имеют хозяйственную самостоятельность ЦП(Х) и предназначены для обслуживания нескольких стратегических хозяйственных подразделений за счет чего экономятся общие обслуживающие ресурсы.

Некоторые центры прибыли имеют юридическую самостоятельность ЦП(Ю) и обычно используются как инновационные фирмы с рисковым (венчурным) капиталом для проведения экспериментов и внедрения инноваций.

Промежуточным звеном гибкой организационной структуры являются стратегические хозяйственные подразделения (СХП), которые весьма успешно используют преимущества глобализации рынка. В частности, некоторые СХП специализируются на вывозе дешевых минерально-сырьевых ресурсов из развивающихся стран; другие – на производстве высокотехнологичных комплектующих изделий; третьи – на организации технологиче-

ски несложного сборочного производства в странах, где сравнительно дешевая рабочая сила. В результате устранения политических и экономических барьеров между странами прилавки всего мира на 60–70% заполнены импортными качественными товарами по доступной цене для населения.

Преимущества гибких организационных структур экономически бесспорны, однако явление глобализации рынка все чаще встречает ожесточенное сопротивление населения многих стран в виду углубления различий (разрыва) в уровне социально-экономического развития «стран семерки» и развивающихся стран, фактически ставших сырьевым придатком Запада.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Раскройте сущность и содержание понятия «организация».
2. Осветите три основные группы организаций, сущность их миссии.
3. Какова структура целей коммерческой компании и горизонт целей?
4. Назовите факторы, определяющие структуру коммерческой компании.
5. Укажите нормы управляемости коммерческих компаний.
6. Охарактеризуйте традиционные организационные структуры.
7. Расскажите о клиентских, специализированных и территориальных типах коммерческих компаний.
8. Каковы условия эффективности организационной структуры и последовательность ее разработки?
9. Раскройте сущность проектной и матричной организационных структур, принцип двойного подчинения ресурсов.
10. Расскажите о гибких организационных структурах: их состав, преимущества и недостатки.

## **Глава 11 КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **11.1. Понятие и виды контроля**

Руководитель любого уровня заинтересован в проверке результатов реализации его решений. Контроль как одна из конечных функций управления предназначен для проверки своевременности и качества реализации решений руководителя и принятия оперативных мер по устранению отклонений от установленного плана действий.

Контрольные функции, в основном, реализуют работники аппарата управления. К этому процессу следует периодически подключать и других специалистов, что не только повышает эффективность контроля, но и способствует приобретению ими управленческих навыков.

Исходными данными для эффективного контроля являются планы действий и распределение обязанностей между подразделениями и сотрудниками, чтобы знать, кто и за что отвечает. Основными требованиями к системам контроля, являются: эффективность, объективность, оперативность, экономичность и гибкость.

Эффективность системы контроля достигается за счет рационального определения критических точек контролируемого процесса, которые представляют собой либо ограничивающие факторы, позволяющие оценивать расход ресурсов, либо параметры, лучше других отражающие ход выполнения плана. Знание состояния реальных производственных процессов с помощью критических точек позволяет сдерживать расточительное использование сил и средств, а также своевременно влиять на достижение поставленных целей.

Объективность контроля во многом зависит от субъективных факторов, связанных с качествами личности проверяющих. Поэтому не следует поручать функции контроля материальных или финансовых потоков недостаточно добросовестным сотрудникам, которые могут использовать должностные обязанности в своих корыстных целях.

В особо ответственных сферах деятельности целесообразно, не считаясь с затратами, использовать автоматизированные или автоматические системы фиксирования состояния протекающих процессов в сочетании с возможностями реагирования на отклонения, которые надежно функционируют по типу автопилота.

Оперативность реализации контрольных функций зависит от частоты контроля, которая устанавливается руководителем коммерческой компании и может варьироваться в достаточно широких пределах в зависимости от важности ресурсов и интенсивности их движения. Контроль обычно включает как частые или даже непрерывные текущие процедуры контроля в ходе технологического процесса деятельности, так и контрольные сверки фактического наличия ресурсов с учетными данными с временным закрытием объектов или их части «на переучет».

При высоком уровне интенсивности потоков целесообразно применять дорогостоящие автоматизированные системы учета наличия и движения материальных ценностей с применением штрихового кода на товарах и упаковке.

Экономичность процессов контроля нередко вступает в противоречие с требованием оперативности проверок, затраты на проведение которых могут существенно превышать возможный ущерб от ошибок, просчетов или хищений. К тому же избыточность контроля создает помехи реальной производственной деятельности.

В то же время недооценка значения функции контроля в управлении или поверхностность проведения ее процедур могут стать одной из причин травм, поломок, аварий и катастроф с громадным материально-техническим и финансовым ущербом, а в крайних случаях к неоправданным человеческим жертвам.

Особо следует отметить взаимосвязь мелочного слежения за процессами производственной деятельности с целенаправленным поиском пробелов в действиях должностных лиц или отступлений от технологических процессов с последующими массовыми явлениями получения (вымогательства) взяток, чаще всего, через подставных лиц, что становится источ-

ником невиданных размеров коррупции в органах власти.

Гибкость применения процедур контроля означает возможность работы на принципах доверия с добросовестными сотрудниками, партнерами и потребителями. Нередко в этих целях руководителями проводится внутренняя проверка (самоаттестация) или добровольная сертификация продукции и услуг.

Принцип доверия не исключает регулярность проверок силами сотрудников государственной инспекции труда, торговой инспекции и других уполномоченных органов в целях профилактики нарушений прав потребителей.

Особые меры контроля применяются после совершения происшествий, которые должны восприниматься как сигнал неблагополучия, после его поступления ставится задача не допустить лавинообразных неблагоприятных явлений.

Выделяют три вида контроля (табл. 11.1): предварительный, текущий и заключительный. Каждый вид контроля имеет специфические цели, а в соответствии с результатами проверки реализуется ряд специфических мероприятий.

*Таблица 11.1*

### **Виды и характеристика контроля**

<b>Вид контроля</b>	<b>Цель</b>	<b>Основные мероприятия</b>
1. Предварительный	Подготовка данных для принятия руководителем обоснованного решения.	Проверка готовности персонала, материальных ресурсов, техники и оборудования, наличия финансовых ресурсов для выполнения предстоящих задач.
2. Текущий	Слежение за ходом деятельности, своевременное обнаружение отклонений, принятие оперативных мер по обеспечению выполнения стоящих задач.	Анализ причин отклонений, перераспределение ресурсов, использование резерва сил и средств, корректировка задач, выработка новых решений при резких изменениях обстановки, принятие оперативных мер по соблюдению дисциплины и выполнению должностных обязанностей.
3. Заключительный	Систематизация информации о состоянии деятельности, обобщение передовых достижений, недостатков и типовых ошибок, премирование и санкции.	Оценка результатов выполнения планов, распределение премиального фонда, накопление опыта, выявление причин недостатков и нарушений дисциплины, планирование обучения и повышения квалификации, совершенствования технического и технологического оснащения, роста производительности труда и сокращения затрат.

Предварительный контроль направлен на подготовку руководителю данных для принятия им обоснованного управленческого решения, то есть осуществляется еще до начала практической деятельности. Цель предварительного контроля заключается в проверке готовности сил и средств к выполнению предстоящих производственных задач. Контроль обычно охва-

тывает три основные области – трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы:

- в области трудовых ресурсов проверяются профессиональные качества сотрудников, компетентность руководящего состава, выявляется необходимость обучения новым технологиям труда, организуется передача накопленного передового опыта;

- производится проверка наличия материальных ресурсов, состояния технического и технологического оборудования, готовность документации и системы материально-технического снабжения;

- учитывается наличие текущих финансовых ресурсов, их достаточность для выполнения предстоящих задач, надежность источников получения (пополнения) средств.

Текущий контроль осуществляется от начала деятельности до момента получения результата непосредственно в ходе проведения работ. Его цель – слежение за ходом производственной деятельности, своевременное обнаружение отклонений от намеченных планов и принятие оперативных воздействий по обеспечению выполнения стоящих задач. В процессе текущего контроля используется прямая и обратная связь. Объектами текущего контроля являются технология работ, трудовая дисциплина, рациональность расходования ресурсов.

В перечень задач текущего контроля обычно входят:

- анализ причин отклонений от запланированных действий, перераспределение ресурсов или использование резерва сил и средств для реализации планов;

- выявление соответствия ранее принятых решений реально сложившейся ситуации, корректировка задач, выработка новых решений при резких изменениях обстановки;

- слежение за состоянием трудовой и технологической дисциплины, рациональным режимом труда и отдыха, принятие оперативных мер по сохранению доброжелательных деловых отношений между сотрудниками и клиентами;

- проверка рациональности использования ресурсов по прямому назначению, предупреждение злоупотреблений должностными полномочиями.

Заключительный контроль осуществляется по результатам выполнения определенных задач и служит основанием для подведения итогов, накопления опыта работы на будущее. Его цель – систематизация информации о деятельности подразделений и отдельных работников, обобщение передовых достижений, распределение премиального фонда, поиск недостатков и типовых ошибок, обоснованная реализация системы премирования и применения санкций.

Содержание заключительного контроля охватывает следующие основные направления работы:

- обобщение результатов выполнения плановых заданий, оценка своевременности и качества продукции, работ и услуг, распределение премиального фонда с учетом трудового вклада каждого работника;

- накопление и распространение передового опыта, который может пригодиться в будущем, формирование традиций, подготовка предложений по продвижению способных руководителей и специалистов;

- проверка фактов нарушений и срывов заданий, выявление причин недостатков, разработка мер по укреплению трудовой и технологической дисциплины;

- определение необходимости обучения и повышения квалификации сотрудников, совершенствования технического и технологического оснащения, роста производительности труда и сокращения затрат.

Таким образом, устойчивое функционирование любой системы может достигаться непрерывным поддержанием прямой и обратной связи между субъектом и объектом управления, а также гибким реагированием на изменения внешней и внутренней среды. Процесс контроля и регулирования в общем случае может рассматриваться как совокупность повторяющихся этапов (рис. 11.1), каждый из которых преследует определенные цели и включает соответствующие действия администратора.

На первом этапе устанавливаются конкретные количественные контрольные показатели (стандарты), которые отражают желательные цели и являются ориентирами для сравнения реального состояния результатов деятельности. Стандарты должны дать исчерпывающий ответ на вопрос – чего мы хотим?

<b>Этапы контроля</b>			
Установление стандартов	Измерение параметров	Анализ состояния деятельности	Регулировочные меры
<b>Цель этапа</b>			
Чего хочет руководство?	Что происходит в системе?	Почему происходят изменения?	Что необходимо предпринять?
<b>Особенности действий</b>			
Формирование количественных показателей, отражающих цели деятельности.	Использование специального оборудования для замеров с определенной частотой.	Сравнение фактического состояния системы с допустимыми отклонениями от плана.	Выработка корректирующих воздействий в соответствии с обстановкой.

Рис. 11.1. Процесс контроля и регулирования

На втором этапе аппарат управления или специальная следящая контрольная техническая аппаратура проводит измерения параметров состояния системы путем выборочных замеров количественных показателей в реальном масштабе времени, что обеспечивает объективный ответ на вопрос – что происходит?

На третьем этапе производится анализ состояния системы путем сравнения результатов замеров с установленными стандартами и формулируется ответ на вопрос – почему происходят отклонения?

На четвертом этапе на основе сравнения плановых и реальных показателей вырабатываются корректирующие воздействия, то есть решается вопрос – что необходимо предпринять?

## 11.2. Технология контроля в коммерческой компании

Маркетинговый подход в менеджменте, или «маркетинг-менеджмент» [12, с. 46] связывают с именем профессора Северо-Западного университета Филиппом Котлером (род. 27.05.1931 г.), родители которого жили на Украине и после революции в 1917 г. эмигрировали в США.

В соответствии с его концепцией основная задача коммерческой компании на рынке заключается в удовлетворении нужд, потребностей и запросов потенциальных потребителей, которые оплачивают товары и тем самым приносят прибыль компании при условии, что этот товар для них лучше по сравнению с компаниями-конкурентами.

Вместе с тем нередко возникает конфликт интересов трех сторон, взаимодействующих на рынке: коммерческой компании, потребителей и общества. В целях недопущения или максимального снижения уровня конфликтности на рынке в основе деятельности коммерческой компании должна находиться тщательно продуманная и взвешенная философия и практика эффективной и социально ответственной деятельности.

Согласно взглядам Ф. Котлера коммерческая компания в своей управленческой деятельности может взять за основу одну из пяти концепций: производственно-ориентированную концепцию, продукто-ориентированную концепцию, концепцию ориентации на продажи, маркетинго-ориентированную концепцию и концепцию социально-ответственного маркетинга.

Производственно-ориентированная концепция предполагает, что потребители заинтересованы в доступных товарах по низким ценам, что возможно при массовом производстве и снижении цен. Такая концепция реализуется в производстве и сфере услуг как на конвейере, когда интересы конкретного потребителя обезличиваются.

Продукто-ориентированная концепция отдает предпочтение качеству товаров с лучшими эксплуатационными характеристиками, однако высокое качество приводит к росту цены. Следует учитывать, что не все потребители и не всегда готовы платить высокую цену за товары с учетом реальной потребности в таких товарах.

Концепция ориентации на продажи заключается в том, что коммерческая компания должна сражаться за каждого потенциального клиента, чтобы реализовать уже имеющийся товар. Однако один из ведущих теоретиков рыночных отношений Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) считал, что коммерческая компания должна обладать таким уровнем знаний и понимания нужд, потребностей и запросов потенциальных потребителей, при котором товар будет для них жизненно необходим и этот товар будет сам себя продавать [12, с. 52], а коммерческой компании нужно сделать товар и услуги доступными.

Маркетинго-ориентированная концепция развития коммерческих компаний появилась в 1920-х гг. в США, а к 1950-х гг. в связи с многочисленными публикациями Ф. Котлера достигла Европы и приобрела популярность во всем мире. Существенное различие между ориентацией коммер-

ческой компании на продажи и на концепцию маркетинга показал гарвардский профессор Теодор Левит [12, с. 53]: при ориентации на продажи коммерческая компания делает акцент на нужды продавца, который превращает товар в деньги; при концепции маркетинга – в центре внимания нужды потребителя, что требует определенных методов его создания, поставки и потребления.

Концепция маркетинга начинается с определения целевого рынка с изучением нужд, потребностей и запросов конкретных групп покупателей, а завершается ведением рентабельного производства. Основная цель коммерческой компании – получение прибыли, однако цель не превышение доходов над расходами само по себе, а результат хорошо выполненной работы и более эффективное удовлетворение потребителей, чем конкуренты.

Концепция социально-ориентированного маркетинга появилась на рубеже веков в связи с растущими проблемами загрязнения окружающей природной среды, дефицита ресурсов, роста населения, голодающих детей, массовой бедности в развивающихся странах, расовой дискриминации, религиозного фанатизма, экстремизма, терроризма и пренебрежения коммерческими компаниями нужд общественного благосостояния.

В таких условиях коммерческие компании вынуждены лавировать между получением прибыли, удовлетворением нужд, потребностей и запросов населения, а также интересами общества в целом.

Одновременно с появлением концепции социально-ориентированного маркетинга появились дополнения теории менеджмента социальной ответственностью и этикой бизнеса [39, с. 141–162], а также необходимостью создания научных основ и накоплением практики применения социального менеджмента.

Виды контроля выполнения обязательств сторон могут включать наблюдение за соблюдением принятых обязательств со стороны мирового сообщества и гражданского общества внутри страны, деятельность работников инспекции труда, формирование трехсторонней комиссии по разрешению социально-трудовых споров, создание специальных комиссий в бюджетных организациях и коммерческих компаниях, деятельность правоохранительных органов.

Таким образом, контроль деятельности коммерческих компаний на рынке можно условно представить в виде трехуровневой системы, в которой каждый уровень преследует определенные цели, для чего создаются специальные контрольные органы (см. рис. 11.2).

Органы законодательной власти определяют, прежде всего, какие виды коммерческой деятельности подлежат лицензированию в целях проверки способности коммерческой компании качественно выполнять функции на рынке. В каждом лицензируемом виде деятельности устанавливаются свои определенные требования, которые обычно включают наличие квалифицированных специалистов, соответствие административных и складских помещений, обеспеченность необходимыми ресурсами.

Исполнительная власть устанавливает общие правила ведения бизнеса

и ведет контроль их исполнения через налоговую и торговую инспекцию, а также инспекцию труда. Одной из основных задач исполнительных органов власти является контроль уплаты налогов. Взаимные претензии по ведению хозяйственной деятельности между коммерческими компаниями решаются через арбитражный суд.

Существует достаточно много специализированных служб контроля, которые создаются исполнительными органами власти, включая службу медико-санитарного контроля, противопожарного и технического надзора, инспекцию труда, экологическую инспекцию.

<b>Контроль деятельности коммерческих компаний</b>		
<b>Уровень контроля</b>		
<b>Органы законодательной и исполнительной власти</b>	<b>Органы управления коммерческой компании</b>	<b>Общественные организации</b>
<b>Цели контроля</b>		
Лицензирование видов деятельности, соблюдение правил ведения бизнеса, контроль уплаты налогов	Квалификация работников, анализ и реакция на жалобы потребителей, рациональное использование ресурсов	Защита прав потребителей, сохранение экологической среды, социальная ответственность бизнеса
<b>Органы контроля</b>		
Органы исполнительной власти, налоговая и торговая инспекция, инспекция труда, арбитражный суд	Кадровая, коммерческая и финансовая службы, отдел претензий и рекламаций, ревизионная комиссия	Общество защиты прав потребителей, «зеленые», профсоюзные объединения, гуманитарные движения.

Рис. 11.2. Система контроля деятельности коммерческих компаний

Кадровые службы коммерческих компаний самостоятельно проводят комплектование персоналом, ведут контроль компетентности работников, в большинстве случаев также организуют обучение и повышение уровня его квалификации. Одним из существенных разделов контроля является анализ и реакция на жалобы потребителей, для чего создается коммерческая служба, а в крупных компаниях в штате содержится юридическое подразделение.

При работе с техникой и сложным оборудованием в производственных и торговых компаниях обычно предусматривается специальный отдел претензий и рекламаций, а также лаборатория контроля качества продукции и подразделения по устранению выявленных потребителями недостатков и производственных дефектов.

Полная хозяйственная самостоятельность коммерческих компаний требует тщательного контроля рационального использования ресурсов, который реализует финансовая служба, а также создаваемая ревизионная комиссия. В целях проверки результатов финансово-хозяйственной деятельности регулярно проводится обязательный финансовый аудит.

Активность в контроле за деятельностью коммерческих компаний на рынке проявляют общественные организации, в первую очередь, общество

защиты прав потребителей, специалисты которого при наличии обращений граждан могут осуществлять независимую экспертизу качества продукции, работ и услуг, а также выдавать мотивированные заключения о наличии отступлений от государственных стандартов и рекомендаций потребителям по дальнейшим законным действиям.

В современных условиях интенсификации производства и массового потребления ресурсов особо остро стоят проблемы защиты окружающей человека природной среды и сохранения экологического равновесия в природе. Много усилий прикладывают природоохранные общественные организации, действующие под эгидой «зеленых», а также добровольцы-волонтеры.

Контрольные функции в социально-трудовой сфере осуществляют профсоюзные объединения, а также гуманитарные движения, включая, прежде всего, «Красный крест».

В условиях социально-ориентированного маркетинга приобретает значение социальная ответственность коммерческих компаний, которую оценивают работники компании, потребители и общество в целом, органы власти и представители общественности. При насыщенности рынка продукцией и разнообразными услугами имидж коммерческой компании во многом стал зависеть от ее усилий не только по законопослушности, но и по добровольному ее вкладу в реализацию социальных программ и гуманитарных акций.

Контроль во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления осуществляется по примерно одинаковой технологии и охватывает ряд основных аспектов: качество подбора руководящего состава и специалистов согласно выполняемых профессиональных функций; достаточность ресурсов для реализации текущих и перспективных задач; своевременность и качество продукции, работ и услуг в соответствии с требованиями потребителей; рациональность расходования ресурсов и предупреждение злоупотреблений должностных лиц служебными полномочиями; состояние трудовой и технологической дисциплины среди сотрудников, наличие претензий потребителей и жалоб на качество обслуживания; этические нормы взаимоотношений сотрудников между собой, с потребителями и партнерами.

Контроль в коммерческой сфере имеет свои характерные отличительные черты, связанные со спецификой выполнения функциональных задач на различных уровнях, начиная от законодательных и исполнительных органов власти, руководства коммерческих компаний, потребителей продукции, работ и услуг, а также общественных организаций (см. табл. 11.2).

Рыночные свободы не должны отражаться на законности деятельности коммерческих компаний, которые нередко хотят получать прибыль любыми средствами. Административный и общественный контроль направлен на ведение коммерческими компаниями прибыльной деятельности при соблюдении установленного рыночного законодательства и соблюдения своих целей и интересов потребителей.

**Особенности контроля в коммерческой сфере**

<b>Функции</b>	<b>Специфика труда</b>	<b>Особенности контроля</b>
1. Законность	Прибыльная деятельность при соблюдении установленного рыночного законодательства.	Сочетание целей получения прибыли и удовлетворения интересов потребителей.
2. Риск	Разумная степень рыночного риска при внедрении новых продуктов и технологий.	Достижение преимуществ перед конкурентами без нарушений антимонопольного законодательства.
3. Интеграция	Совместные усилия при реализации трудоемких программ.	Соблюдение договорных обязательств по вкладу в производство и распределению прибыли.
4. Инновации	Финансовая поддержка или государственные гарантии для венчурных фирм.	Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости при заключении рискованных сделок.
5. Кадровая	Внедрение эффективной системы комплектования и оценки труда персонала.	Кадровый аудит при возникновении проблем в работе руководящего состава и специалистов.
6. Обучающая	Применение наставничества и коллективных форм обучения для сотрудников.	Оценка способности коммерческого персонала работать в условиях неопределенности и риска.
7. Консалтинг	Специализированная работа по претензиям потребителей.	Обращение к специалистам по оценке качества продукции, работа с браком и рекламациями.
8. Этическая	Наличие правил, ценностей, этики и корпоративных обычаев.	Сочетание контроля и доверия, нежелательность попустительства или опеки.

Преимущества рыночных отношений проявляются в сокращении сроков внедрения новых технологий при соблюдении разумного рыночного риска. Однако получение конкурентного преимущества не должно входить в противоречие с требованиями антимонопольного законодательства.

Сложные производственные проекты обычно связаны с вложениями существенных ресурсов, что требует интеграции усилий нескольких коммерческих компаний на договорных отношениях как по вложению финансовых средств, так и по распределению прибыли от реализации проектов, которые нуждаются в периодическом контроле, а при необходимости и в корректировке.

Инновационные проекты, которые реализуются крупными коммерческими компаниями, зачастую нуждаются в государственной финансовой поддержке или государственных гарантиях деятельности небольших рискованных (венчурных) фирм. При этом необходимы оценка платежеспособности и финансовой устойчивости при заключении рискованных сделок, а также выделение ресурсов траншами после проверки рациональности использования ранее выделенных средств и реальности получения планируемого конечного результата.

Успешная коммерческая деятельность на рынке во многом определяется потенциалом трудового коллектива и внедрением эффективной системы

комплектования и оценки труда персонала. При возникновении проблем в работе руководящего состава и специалистов может осуществляться кадровый аудит с привлечением квалифицированных внутренних или внешних аудиторов.

Контроль в коммерческой сфере направлен на то, чтобы работник уверенно действовал в условиях значительной неопределенности и риска, что требует внедрения индивидуальных форм обучения в виде, прежде всего, наставничества. Когда возникают сложные и неясные ситуации применяются также коллективные формы обучения в виде совещаний, семинаров, консультаций. Такие формы позволяют справляться со значительной неопределенностью в работе и помогают выстоять при неудачах в конкурентной борьбе.

При появлении жалоб потребителей необходима специализированная работа по претензиям потребителей, для чего требуется обращение к специалистам по оценке качества продукции, работа с браком и рекламациями.

Этические представления о задачах, способах и механизме контроля в коммерческой сфере противоречивы. С одной стороны, недопустима бесконтрольность, которая приводит к небрежности в выполнении взятых обязательств и возможным злоупотреблениям должностными полномочиями.

Пристальный контроль обладает тем преимуществом, что он обеспечивает единообразие действий и администрация получает информацию о происходящем, а также до некоторой степени помогает защитить интересы потребителя.

Однако опека может ограничивать самостоятельность и творческое развитие работника. Конечно, сохранять единство процедур и стандартов обслуживания необходимо, но профессиональная деятельность требует индивидуального подхода.

### **11.3. Способы повышения эффективности контроля**

Сущность процесса контроля заключается в сопоставлении плановых и фактических показателей деятельности коммерческой компании в условиях изменчивости рыночной конъюнктуры. Поэтому на эффективность контроля во многом оказывает влияние реальность устанавливаемых стандартов. На практике учитывается возможность оптимистического развития событий как идеального варианта использования ресурсов коммерческой компании, а также пессимистического совпадения случайных факторов.

В качестве стандартов обычно рекомендуется принимать расчетный вариант, который может исходить из результатов прогнозирования диапазона возможных колебаний рыночной конъюнктуры и научного обоснования оптимального варианта или его выбора путем использования накопленного практического опыта и интуиции руководителя.

По результатам контроля могут дополнительно использоваться откры-

вающиеся новые рыночные возможности, а для реакции на воздействие неблагоприятных факторов руководство компании предусматривает резерв сил и средств.

На результативность деятельности коммерческой компании на рынке могут оказывать существенное влияние различные факторы, в том числе условия производства, такие как снабжение, производство, сбыт или же поведение объектов взаимодействия, особенно потребителей, конкурентов, партнеров, рыночных посредников.

Поэтому при организации контроля следует также учитывать выбор приоритетов путем ранжирования по степени значимости процессов и объектов контроля. В результате устанавливается очередность и частота контроля лимитирующих факторов деятельности, которые могут оказать самое существенное влияние на достижение целей компании на рынке.

Одной из определяющих целей контроля является рациональное использование ресурсов компании, которое должно находиться под надлежащим контролем. В то же время частый и тотальный контроль может привести к ситуации, когда затраты на организацию контроля станут превышать получаемый от него эффект. Поэтому в качестве рекомендаций может применяться периодический пересмотр и обоснование допустимых отклонений процессов от установленных стандартов, которые не оказывают существенного влияния на деятельность компании и поэтому могут оставаться без активного управляющего воздействия (см. табл. 11.3).

Существенному снижению времени и затрат на контроль способствует использование современных достижений науки и техники, в частности, внедрение средств автоматической идентификации (опознания) товаров приборами с лазерным сигналом в целях регистрации, сбора и обобщения статистических данных в производственной и коммерческой сфере.

Изменения революционного характера произошли в логистических процессах с внедрением автоматизированной системы учета наличия и движения материальных ценностей с помощью штрихового кода на товарах и упаковке, без которых товары не допускаются на современный отечественный и международный рынок, так как это стало действенным способом оперативности товародвижения.

Неиспользуемые резервы находятся в сфере применения новых технологий взаимодействия хозяйственных партнеров в условиях глобализации рынка, в том числе контроля состояния запасов на складах и торговых площадях.

В достаточной степени оправдала себя технология прямых информационных связей поставщиков с торговыми партнерами путем подключения к единой информационной базе данных, что позволяет осуществлять автоматическую реакцию на отклонения размеров запасов без подачи заявок, своевременно осуществлять поставки продукции на торговые площади, минимизировать издержки на содержание запасов.

Особое социальное беспокойство вызывает контроль качества товаров и влияние продовольственной продукции на здоровье людей. Кроме уже-

сточения санитарных норм и официальных процедур проверки товаропроизводителей и торговых посредников расширяются масштабы добровольной сертификации продукции и услуг, что может способствовать защите производственных компаний от недобросовестной конкуренции, а потребителей – от подделок.

Таблица 11.3

**Рекомендации по повышению эффективности контроля**

1. Реальность стандартов	Моделирование вариантов влияния различных факторов на поведение рынка.	Определение оптимистического и пессимистического вариантов, выбор расчетного варианта.
2. Выбор приоритетов	Ранжирование значимости процессов и объектов контроля.	Первоочередной контроль и оказание влияния на лимитирующие факторы деятельности.
3. Частота контроля	Сопоставление эффекта и затрат на контроль.	Обоснование допустимых отклонений от стандартов, которые не требуют управляющих воздействий.
4. Способы измерений	Внедрение автоматической регистрации состояния систем.	Автоматизированная система учета наличия и движения материальных ценностей по штриховому коду.
5. Технологии контроля	Прямые связи поставщиков с торговыми партнерами.	Автоматическая реакция на отклонения состояния запасов в процессе производстве и на складах.
6. Качество товаров	Добровольная сертификация продукции и услуг.	Защита производства от недобросовестной конкуренции, а потребителей – от подделок.
7. Правила торговли	Жесткий государственный и общественный контроль.	Повышение ответственности за нарушения, конфискация незаконно полученных средств.
8. Базы данных	Автоматизация сбора и обобщение данных о потенциальных партнерах.	Контроль надежности хозяйственных партнеров, возможность выбора выгодных связей и наличия резерва.
9. Инновации	Государственная поддержка рискованных (венчурных) фирм.	Выделение финансовых средств на инновации траншами после контроля перспектив успеха.
10. Реакция на отклонения	Устранение отклонений в процессе контроля.	Внедрение технологии контроллинга на основе укрупненного учета состояния системы.

Непосредственное влияние на потребителей оказывают установленные правила торговли и их соблюдение участниками рынка. С переходом России к рыночным отношениям были использованы международные правила, что позволило достаточно быстро наполнить рынок доступными для потребителей товарами, особенно услугами, которые при административной системе жестко ограничивались как спекуляция.

Вместе с тем по результатам опроса общественного мнения продолжают иметь место существенные недостатки в торговой деятельности, вызывающие социальное недовольство, включая обман населения при долевом строительстве, незаконные и подчас преступные действия компаний, мас-

совое производство в подвалах и реализация через торговые точки контрафактных алкогольных напитков.

Наряду с активизацией законных действий государственных контрольных органов целесообразно ужесточить ответственность за нарушения правил торговли, в том числе законодательно установить конфискацию в доход государству незаконно полученных материально-технических и финансовых средств.

Минимизации затрат на контроль могут также способствовать результаты общественного контроля, проводимые по инициативе средств массовой информации, религиозных и других общественных организаций.

Развитие информационных технологий существенно расширяет возможности точности и оперативности процесса контроля деятельности коммерческих компаний на рынке. В этих целях создаются и своевременно обновляются базы данных.

Автоматизация процесса сбора и обобщения различных сведений позволяет сформировать необходимые данные о потенциальных поставщиках ресурсов, производителях продукции, работ и услуг, потребностях потенциальных покупателей, рыночных посредниках, возможностях транспортной и складской инфраструктуры.

Компьютерный банк данных о состоянии отечественного и зарубежных рынков позволит контролировать мощности и надежность будущих партнеров по предпринимательской деятельности и осуществлять обоснованный выбор наиболее выгодных горизонтальных хозяйственных связей, иметь резервных партнеров на случай потери доверия к существующим.

Одним из наиболее значимых преимуществ рыночных отношений считается сокращение сроков внедрения в производство инновационных технологий, для чего создаются небольшие рискованные (венчурные) фирмы, нуждающиеся в государственной поддержке. Из практики известно, что только один из десяти инновационных проектов в полной мере реализуется в производстве, однако он способен принести сверхприбыль.

Следовательно, государство, банки и другие инвесторы заинтересованы в создании и деятельности рискованных (венчурных) фирм, однако при этом требуется учитывать высокую степень риска. В целях снижения уровня риска рекомендуется выделять ресурсы и в первую очередь финансовые средства не сразу на весь проект, а определенными частями (траншами) после контроля промежуточных результатов и перспектив достижения успеха.

В результате контроля выявляются отклонения от плановых заданий, просчеты и недостатки в деятельности коммерческих компаний различной степени сложности, подлежащие устранению. Опыт показывает, что зачастую имеет место запаздывание реакции на отклонения.

Западные компании достаточно давно внедрили практику устранения отклонений в процессе контроля, чаще всего, путем предоставления ограниченного времени на устранение выявленных при контроле недостатков и повторной проверки состояния системы.

Взаимосвязь результатов контроля и регулирования может быть достаточно сложной из-за высокой степени инерции управляющей системы с лавинообразным нарастанием проблемных ситуаций. Поэтому западная практика выработала необычную систему контроллинга [61, с. 235], органически объединяющую процессы контроля и регулирования на основе укрупненного учета состояния системы, принятия оперативных мер по устранению выявленных недостатков, включая проведение повторных проверок проблемных подразделений, оказания помощи подчиненным путем выделения дополнительных ресурсов, в том числе содержащихся в резерве высших уровней управления.

Крайней мерой регулировочных воздействий по результатам контроля может стать представление руководству предложений по кадровым вопросам, в частности по замене руководителей, которые не способны качественно выполнять свои должностные обязанности.

Сокращение сроков между фиксированием недостатков по результатам контроля и осуществлением регулировочных мероприятий может оказать существенное влияние на состояние коммерческой деятельности.

Внедрение технологии контроллинга на основе укрупненного учета состояния системы в практику деятельности российских коммерческих компаний может позволить без особых затрат резко повысить эффективность процесса контроля.

Важным аспектом контроля является реакция на отклонения от официально установленных стандартов в виде проведения регулировочных мероприятий, соответствующих степени сложности проблемной ситуации. Такими мерами реакции могут стать:

- устранение отклонений по стандартной процедуре самими сотрудниками коммерческой компании или же после замечаний руководителя подразделения;
- выбор рационального (оптимального) варианта решения на основе перераспределения сил и средств руководителем подразделения;
- восстановление нарушенного равновесия с использованием резерва сил и средств согласно управленческому решению старшего руководства;
- выработка инновационного управленческого решения методом мозговой атаки (штурма) квалифицированными специалистами и экспертами.

**Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Охарактеризуйте виды контроля и их характеристика.
2. Расскажите о задачах предварительного контроля.
3. Раскройте сущность текущего контроля и его предназначение.
4. В чем суть заключительного контроля, каковы его цели?
5. Каковы основные этапы контроля и их взаимосвязь?
6. Каковы уровни контроля, цели исполнителей контрольных функций?
7. Расскажите о рекомендациях по повышению эффективности контроля.
8. Какова реакция органов управления на отклонения по результатам контроля?
9. В чем суть общественного контроля торговой деятельности?
10. В чем заключаются сущность и задачи контроллинга?

## **Раздел 4**

# **СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

### **Глава 12**

## **СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ТРУДА**

### **12.1. Сущность и принципы социального партнерства**

Исторический анализ опыта социально-экономического развития различных стран мира в течение последнего столетия свидетельствует о противоборстве двух принципиально противоположных концепций общественных отношений, которые характеризуются различными экономическими, социальными и научно-техническими последствиями.

Обе концепции – рыночная (капиталистическая) и административная (социалистическая) в чистом виде обладают как своей привлекательностью, так и серьезными недостатками в виду источников постоянного противоборства основных социальных групп общества.

Так, рыночная (капиталистическая) система, основанная на частной собственности и свободе предпринимательской инициативы, проявила себя пока непревзойденной по заинтересованности в труде и внедрении достижений научно-технического прогресса в реальное производство, и, как следствие, в росте производительности общественного труда.

В то же время она направлена на получение собственниками основных фондов максимальной прибыли, по существу, означает господство капитала, что приводит к периодическим глубоким экономическим кризисам, противостоянию в обществе и даже к возможности социального взрыва.

Административная (социалистическая) концепция общественного устройства основана на вполне гуманной, но утопической идее достижения всеобщего равенства, которая была воплощена в России в результате октябрьского переворота. Основными средствами таких общественных отношений использованы огосударствление собственности на основе сплошной национализации и коллективизации, внедрение плановой экономики и административно-командной системы управления.

Следует признать, что в процессе семидесятилетнего социального эксперимента удалось достичь выравнивания уровня жизни населения и обеспечить достаточно высокие социальные гарантии с предоставлением населению многочисленных социальных льгот в жилищной сфере, системах образования и здравоохранении.

Вместе с тем социалистическая концепция также оказалась нежизненной, потому что она не выдержала соревнования с капиталистическим миром в сфере роста производительности общественного труда, так как работодателем выступало только государство, которое объективно считается недостаточно эффективным собственником.

Основными результатами такого почти векового социального эксперимента стали низкая производительность труда из-за личной незаинтересованности работников, технологическое отставание от основных развитых стран мира с рыночной экономикой, огромные неоправданные человеческие жертвы от классового противостояния.

Постепенно по мере взаимного влияния обе концепции получили сложную трансформацию. Современная парадигма развития общественных отношений основана на рыночных отношениях с эффективным государственным их регулированием в целях более справедливых социальных отношений в обществе. Она отражает различия в природных способностях, общественной активности и интенсивности труда отдельных личностей, что предопределяет объективное социальное расслоение в обществе на собственников (работодателей) и наемных работников с различными интересами.

Собственники средств производства стремятся извлечь максимальную прибыль и развивать производство; наемные работники в условиях рынка не обладают собственностью на средства производства, поэтому вынуждены продавать свою рабочую силу по рыночной стоимости. Эти две основные группы общества не могут обойтись друг без друга, однако имеют принципиально различные интересы, что объективно порождает противоречия между ними и напряженность в обществе.

В частности, интересы наемных работников как создателей материальных и духовных ценностей заключаются, прежде всего, в удовлетворении потребностей в воспроизводстве квалифицированной рабочей силы и состоят в следующих требованиях:

- высокая оплата результатов труда в соответствии с вложенными трудовыми усилиями для достижения достаточного качества жизни самих работников и их семей;
- безопасные условия труда, исключая профессиональные заболевания, травмы и увечья, а также нормальные бытовые условия на производстве для сохранения длительной работоспособности;
- социальные гарантии: стабильность рабочего места, защита от административного произвола, соблюдение действующего трудового законодательства, уверенность в завтрашнем дне, удовлетворенность трудом;
- повышение профессионального уровня путем обучения и повышения квалификации, реализация личностного потенциала, профессиональный или служебный рост;
- достаточный социальный статус: право на договорные отношения, участие в управлении, уважение к личности как к партнеру по трудовому процессу.

Интересы собственников (работодателей) как создателей рабочих мест направлены на получение конкурентного преимущества в жесткой рыночной конкурентной борьбе и состоят в выполнении следующих условий:

- высокая производительность труда, минимальная численность работников, стабильное качество продукции, работ и услуг как условие дости-

жения конкурентоспособности на рынке;

- прибыльная рыночная деятельность в выгодных сегментах рынка в целях наращивания личного благополучия, в том числе за счет экономии всех видов ресурсов;

- развитие и расширение производства, обновление и наращивание основных фондов, развитие и обновление производственной и социальной инфраструктуры, сокращение сроков внедрения инновационных технологий;

- квалифицированный и инициативный наемный персонал, компетентное руководство подразделений, непрерывное обучение и повышение квалификации кадров как условие сокращения издержек;

- минимальные потери от противостояния с наемными работниками, личная безопасность и поддержка трудового коллектива при проявлении экономических проблем.

Разрешение противоречий между двумя основными социальными группами общества с различными интересами согласно марксистской теории классовой борьбы предполагает два крайних варианта социального устройства общества: власть капитала с подавлением интересов наемных работников или же диктатура пролетариата на основе революционных потрясений, что составляет идеологическую основу альтернативной концепции по сравнению с рыночными отношениями.

На протяжении XX века под влиянием революционных потрясений произошла трансформация полярно противоположных концепций общественного развития, постепенно сложился новый тип социально-трудовых отношений на основе отказа от конфронтации и поиска путей к достижению компромисса (согласия) на основе социального партнерства.

Центральная роль в разработке и реализации концепции социального партнерства принадлежит созданной в 1919 г. Международной организации труда (МОТ), которая основной задачей считает снижения уровня социальной напряженности в обществе, обобщение и распространение передового опыта среди стран-участниц.

Сущность социального партнерства заключается в рациональном балансе интересов основных социальных групп общества на основе компромисса (согласия) при посреднической роли государства, что определило ее сокращенное название «трипартизм».

Субъектами социального партнерства являются профессиональные союзы как представители интересов наемных работников; ассоциации собственников и предпринимателей как представители интересов собственников основных фондов; государство, одновременно выступающее в трех основных ролях: работодателя (в организациях бюджетной сферы); законодателя на всех уровнях, устанавливающего «правила рыночной игры»; арбитра, разрешающего социально-трудовые споры.

Каждый из трех субъектов социального партнерства имеет свои задачи (см. табл. 12.1), которые тесно взаимосвязаны в целях достижения компромисса (согласия) и в определенной мере гарантируют учет интересов парт-

неров, а также выполнение принимаемых ими взаимных обязательств.

Центральная роль в системе социального партнерства в сфере труда принадлежит профессиональным союзам, которые объединяют работников по профессиональному признаку и инициируют переговорный процесс с работодателями по вопросам условий и охраны труда, заработной платы, защиты от административного произвола. С органами власти профсоюзы регулируют проблемы подготовки и воспитания трудовых ресурсов, а также занятости трудоспособного населения.

Таблица 12.1

**Основные задачи субъектов социального партнерства**

<b>Профессиональных союзов</b>	<b>Ассоциаций работодателей</b>	<b>Государства</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- объединение работников по отраслевому признаку;</li> <li>- гарантированный размер заработной платы;</li> <li>- условия и охрана труда;</li> <li>- занятость трудоспособного населения;</li> <li>- защита от административного произвола;</li> <li>- ведение переговоров;</li> <li>- воспитательная работа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- объединение собственников и предпринимателей;</li> <li>- участие в выработке социальной политики;</li> <li>- координация бизнеса;</li> <li>- лоббирование интересов;</li> <li>- защита от административного произвола;</li> <li>- ведение переговоров;</li> <li>- международное сотрудничество.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование законодательной базы;</li> <li>- определение социальных заказов;</li> <li>- создание и обновление инфраструктуры;</li> <li>- подготовка квалифицированных трудовых ресурсов;</li> <li>- посредничество;</li> <li>- арбитражные функции;</li> <li>- использование власти.</li> </ul>

Ассоциации собственников и предпринимателей принимают участие в выработке социальной политики государства, лоббируют интересы бизнеса во властных структурах, осуществляют его защиту от административного произвола, ведут переговоры, включая международное сотрудничество.

Государство в системе социального партнерства обеспечивает формирование законодательной базы рыночных отношений и определяет социальные заказы, к выполнению которых на конкурсной основе подключаются и представители бизнеса, создает и обновляет производственную и социальную инфраструктуру, ведет подготовку квалифицированных трудовых ресурсов.

При возникновении разногласий между работодателями и наемными работниками государство становится в роль посредника и реализует арбитражные функции, а при нежелании сторон выполнять ранее принятые обязательства использует властные полномочия.

Основными принципами социального партнерства (трипартизма) являются [4, с. 17]:

1. Признание и обоюдный учет различия интересов двух важнейших социальных групп общества при ведении свободной рыночной хозяйственной деятельности. Равноправие сторон и взаимное уважение интересов становятся фактором заинтересованности сторон в участии в договорных отношениях в сфере труда.

2. Свобода создания профессиональных союзов и участия в ассоциаци-

ях независимо от организационно-правовой формы коллективной трудовой деятельности.

Представителями работодателей являются объединения работодателей как некоммерческие организации, объединяющие на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

3. Взаимовыгодное сотрудничество относительно равноправных и самостоятельных партнеров трудового процесса на основе переговоров и долгосрочных обязательств. Работодатели обязаны создавать условия, обеспечивающие деятельность выборных профсоюзных органов как представителей работников и не имеют права на увольнение их руководителей до истечения сроков полномочий.

4. Выполнение посреднической роли государством при возникновении разногласий и реализация правоохранительных функций при нарушении партнерами взаимных обязательств. Содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе.

5. Определяющая роль гражданского общества и мирового сообщества в оценке поведения государства и основных социальных групп.

## **12.2. Способы достижения социального согласия в обществе**

В основу социального партнерства Международной организации труда положены соблюдение прав человека и предотвращение насилия, для чего создана развернутая правовая основа в составе 180 Конвенций и более 200 Рекомендаций, составляющих нечто вроде Международного кодекса труда.

Конвенции МОТ подлежат выполнению странами-участницами после их ратификации. Парламентами государств-членов МОТ ратифицировано конвенций: Испании – 116, Франции – 110, Италии – 101, Норвегии – 92, Уругвая – 83, Бельгии – 82, Болгарии – 80. В Советском Союзе было ратифицировано 50 Конвенций МОТ, из них Россия как правопреемник СССР приняла к исполнению лишь 43. За период своего существования Российская Федерация ратифицировала еще одну конвенцию, в перспективе планируется ратифицировать еще 14 Конвенций МОТ. Рекомендации Международной организации труда ратификации не подлежат и учитываются при разработке национального трудового законодательства.

Правовые аспекты Международного кодекса труда основаны на следующих общепризнанных и мировой практике положениях:

- признание права профессиональных союзов как представителей интересов трудящихся на законодательную инициативу, включая трудовое законодательство;

- необходимость создания в государствах-членах Международной организации труда арбитражных органов для разрешения социально-трудовых конфликтов;

- обеспечение условий для независимости деятельности и автономности функций профсоюзов и объединений предпринимателей как равноправных партнеров в социально-трудовых отношениях;

- общественное воздействие на социальных партнеров в целях исключения в их программах и практических действиях политических амбиций и идеологических установок.

К слабым местам использования международного кодекса труда в российских условиях можно отнести:

- отставание от развитых стран мира в ратификации Конвенций МОТ несмотря на то, что Россия стала одним из первых стран-участниц Международной организации труда;

- резкое снижение активности профсоюзного движения, особенно с переходом к рыночным отношениям и созданием малого и среднего бизнеса, руководители которых получили право заключения срочных трудовых договоров на срок до пяти лет и всячески препятствуют созданию профсоюзных групп;

- отсутствие права профсоюзов на законодательную инициативу;

- отставание России в сфере оплаты труда, так как заработная плата длительное время ниже прожиточного минимума;

- нестабильность рыночного законодательства.

Механизм реализации социального партнерства предполагает проведение ряда последовательных действий:

- выделение полномочных представителей, представляющих интересы социальных групп общества;

- ведение переговорного процесса для изучения условий сторон и поиска компромиссных вариантов решений;

- последовательное заключение взаимоприемлемых долгосрочных соглашений;

- создание контрольных и арбитражных органов для слежения и принятия мер;

- использование государством правоохранительных функций при нежелании сторон соблюдать принятые обязательства;

- выработка мер силового давления на работодателей и органы власти при невозможности или нежелании идти на уступки.

Мероприятия по реализации социального партнерства охватывают, прежде всего, унификацию национального трудового законодательства с признанными международными нормами, заключение долгосрочных социально-трудовых соглашений на различных уровнях (см. табл. 12.2). В каждом из них осуществляется учет специфических особенностей условий, оплаты труда и социальных гарантий.

На федеральном уровне долгосрочные соглашения охватывают глобальные проблемы, характерные в каждый конкретный период времени для всей страны, а также отраслевые (тарифные) соглашения, учитывающие специфику труда, особенно безопасность и охрану труда, а также соответствующие им социальные гарантии в отрасли.

На региональном (территориальном) уровне соглашения учитывают влияние природно-климатических условий, наличие ресурсов и уровень социально-экономического развития, что особенно важно при обширной территории нашей страны.

На уровне конкретного предприятия, независимости от форм собственности, соглашения принимают форму коллективного договора трудового коллектива с работодателем с отражением особенностей условий и оплаты труда, других социальных гарантий. Каждый работник заключает соглашение в виде трудового договора (контракта) с работодателем.

Кроме того, согласно рекомендациям Международной организации труда в каждой стране-участнице организации должны быть созданы трехсторонние комиссии для регулирования социально-трудовых отношений с равным представительством от профессиональных союзов, собственников основных средств и органов власти, что гарантирует объективность их работы.

*Таблица 12.2*

**Содержание системы социального партнерства**

<b>Направления работы</b>	<b>Содержание действий</b>	<b>Основные документы</b>
1. Унификация социально-трудовых отношений и освоение международного опыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание Международной организации труда,</li> <li>- ратификация Конвенций,</li> <li>- Международный контроль.</li> </ul>	Конвенции МОТ, Рекомендации МОТ, Указы Президента РФ, Законы субъектов РФ.
2. Соглашения в сфере труда и занятости населения	Разработка, согласование и заключение долгосрочных соглашений в сфере труда и занятости населения.	Генеральные соглашения; отраслевые (тарифные) соглашения; региональные (территориальные) трехсторонние соглашения.
3. Коллективные трудовые соглашения	Отражение особенностей социальных гарантий наемных работников применительно к условиям отдельного предприятия.	Коллективный договор между трудовым коллективом и администрацией предприятия.
4. Индивидуальные трудовые соглашения	Заключение индивидуального трудового соглашения между наемным работником и работодателем.	Трудовой договор (контракт). Договор подряда.
5. Разрешение социально-трудовых конфликтов	Формирование трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.	Состав и задачи трехсторонних комиссий с равным представительством сторон.

### 12.3. Механизм реализации принципов социального партнерства

Реализация принципов социального партнерства согласно мировой практике осуществляется комплексом взаимосвязанных мер, которые апробированы наиболее развитыми странами мира и распространяются как стандарты сотрудничества различных социальных групп населения. Это:

1. Международная нормативно-правовая база.

Мировой опыт социального сотрудничества обобщен в виде своеобразного Международного кодекса труда.

Общепризнанные положения:

- признание права профсоюзов на законодательную инициативу;
- необходимость создания арбитражных органов по разрешению социально-трудовых конфликтов;
- равноправие профсоюзов и ассоциаций предпринимателей в социально-трудовых отношениях;
- исключение политических амбиций и идеологических установок.

2. Генеральное трехстороннее соглашение.

В соответствии с международной практикой в России, начиная с 1992 года, заключаются (уточняются) трехсторонние генеральные соглашения между общероссийскими профсоюзами, ассоциацией собственников и Правительством Российской Федерации.

Генеральные соглашения между Федерацией независимых профсоюзов Российской Федерации, Союзом промышленников и предпринимателей Российской Федерации и Правительством РФ заключаются один раз на два года и содержат следующие основные разделы:

- экономическая политика;
- оплата труда;
- доход и уровень жизни населения;
- развитие рынка труда и гарантии занятости населения;
- социальное страхование и социальная защита населения;
- защита трудовых прав, охрана труда и экономическая безопасность;
- социально-экономические проблемы отдельных регионов России;
- развитие социального партнерства и координация действий сторон соглашения.

Генеральные соглашения согласно международной практике заключаются на срок до двух лет, в последующем уточняются или пролонгируются. В современных российских условиях на федеральном уровне продолжают иметь место ряд проблем:

- недостаточная обязательность выполнения принятых соглашений со ссылкой на нехватку финансовых средств;
- по-прежнему сохраняется достаточно высокий уровень бедности в стране;
- отмечается большая неравномерность занятости населения в отдельных регионах, включая наличие трудодефицитных территорий и высокий

уровень безработицы на других территориях;

- недооценивается усиливающееся неоправданное социальное расслоение общества;

- социальному партнерству не способствует низкая активность деятельности профсоюзов.

### 3. Региональные (территориальные) соглашения.

В соответствии с Генеральным соглашением на региональных (территориальных) уровнях заключаются (уточняются) трехсторонние соглашения между объединениями профсоюзов, ассоциациями работодателей и органами власти. Соглашения детализуют особенности социально-трудовых отношений в наиболее важных сферах:

- экономическая политика, оплата труда и уровень жизни населения;
- гарантии занятости, социальное страхование и социальная защита;
- охрана труда и экологическая безопасность.

Особое значение региональные (территориальные) соглашения приобретают при резких различиях природно-климатических условий и уровне социально-экономического развития по сравнению с центральными регионами страны, в частности в районах Крайнего севера, Дальнего востока, экологически неблагоприятных районов.

### 4. Отраслевые (тарифные) соглашения.

Отраслевые (тарифные) соглашения заключаются в целях дифференциации условий труда и уточнения показателей оплаты труда, приватизации и акционирования имущества предприятий, повышения квалификации и подготовки кадров, охраны труда и техники безопасности.

Ежегодно в России заключается (уточняется) более 60-ти отраслевых (тарифных) соглашений, инициаторами которых выступают центральные органы профессиональных союзов.

Наиболее энергично отстаивают социальные права работников традиционно активные профсоюзы шахтеров и авиадиспетчеров, где имеются наиболее сложные и опасные для жизни работников и обслуживающих людей условия труда, требуются существенные капитальные вложения в обеспечение безопасных условий труда и гарантии занятости.

Главными положениями отраслевых (тарифных) соглашений, как правило, являются:

- условия и оплата труда;
- социальные гарантии при приватизации;
- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- соблюдение охраны труда и техники безопасности.

### 5. Трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Комиссии создаются с равным представительством от профсоюзов, собственников (работодателей) и органов власти на федеральном, территориальном и местных уровнях. В частности, на федеральном уровне такая комиссия включает по 60 представителей от каждой из сторон.

Задача комиссий состоит в выезде на место появления разногласий, де-

тальное изучение документов и требований сторон, побуждение к умеренным требованиям и взаимным уступкам, устранение противоборства с привлечением правоохранительных органов.

#### 6. Коллективный договор.

Взаимоотношения между трудовым коллективом и работодателем, права и обязанности сторон отражаются в коллективном договоре. Договором регулируются условия и оплата труда в конкретной организации, меры стимулирования и социальные гарантии, которые должны быть не ниже отраслевых условий. За трудовым коллективом сохраняется право на определение своих представителей, свободное ведение переговоров с нанимателем без постороннего вмешательства, на применение законных способов давления, включая забастовки.

Проект коллективного договора разрабатывается по инициативе профсоюзной организации, согласовывается с администрацией, обсуждается на конференции представителей трудового коллектива и утверждается руководителем.

Предназначение коллективного договора:

- закрепление основополагающих документов федерального и регионального значения, при этом условия труда на данном предприятии должны быть не хуже отраслевых (территориальных) соглашений;
- учет специфики труда по природно-климатическим, демографическим национальным и другим особенностям;
- формирование полноценно действующей комиссии для контроля за исполнением условий договора;

Основные разделы коллективного договора:

##### 1) общие положения:

- представители;
- обязанности работодателя и работников;
- трудовые отношения на неопределенный срок;
- срочный трудовой договор;
- подготовка специалистов по профессиям;

##### 2) оплата труда, в том числе:

- минимальные тарифные ставки с учетом прожиточного минимума в данном регионе;
- индексация ставок;
- ежемесячные премии;
- оплата простоев не по вине работников;
- дополнительные вопросы;

##### 3) рабочее время и время отдыха;

##### 4) вопросы занятости;

##### 5) социальные льготы и гарантии;

##### 6) охрана труда;

7) сотрудничество при реализации положений договора и ответственность сторон за выполнение принятых обязательств;

##### 8) гарантии деятельности профсоюзной организации;

9) порядок внесения в договор изменений и дополнений, порядок разрешения споров.

#### 7. Индивидуальный трудовой договор (контракт).

Договорная система трудовых отношений призвана установить нормальные деловые взаимоотношения собственника и наемного работника, определить их права и обязанности. Договор заключается на определенный срок или без ограничения срока и служит средством социальной защиты работника от произвольного увольнения администрацией неугодного работника без достаточных оснований.

Условия индивидуального трудового договора (контракта) должны быть не хуже, чем в коллективном договоре. Уровень заработной платы квалифицированного работника, предусмотренный в индивидуальном договоре (контракте), может быть значительно выше по сравнению со средним заработком в данной организации. Контракт заключается только на срок, оплата труда нередко конфиденциальна с учетом достижения определенных результатов, предусматривается неустойка при досрочном прекращении контракта сторонами.

#### 8. Ведение переговорного процесса.

Разработка и оформление официальных документов в виде Конвенций, соглашений, договоров, контрактов предполагает ведение предварительного согласования позиций договаривающихся сторон. Главными условиями партнерских отношений являются: совпадение перспективных целей участников трудового процесса, отказ от предъявления ультиматумов для достижения политических установок, способность воспринимать позиции и действия сторон, приоритет при переговорах на сотрудничество и согласие.

Переговорный процесс в сфере социально-трудовых отношений включает:

- определение и осознание истинных интересов участников социально-трудовых переговоров;
- формирование позиций сторон в виде набора требований и занимаемых принципиальных взглядов на ситуацию;
- обоснованное объяснение и аргументирование своих требований каждой стороной;
- выяснение истинных как явных, так и скрытых интересов оппонента;
- концентрация внимания на путях решения проблемы, проявление взаимной терпимости;
- усилия на достижение разумного соглашения путем взаимных уступок (компромисса);
- использование услуг посредников или советов «третьих лиц», обеспечивающих атмосферу доверия и готовность сторон к компромиссному решению спорных вопросов;
- стремление улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Излишняя или необоснованно твердая позиция одной из сторон за-

трудняет переговорный процесс. Разумным следует считать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон и справедливо регулирует сталкивающиеся требования, является долговременным и принимает во внимание интересы всего общества.

#### 9. Силовые методы давления.

Нежелание одного из несговорчивых субъектов социально-трудовых отношений идти на уступки для разрешения конфликтной ситуации не отрицает возможность, а подчас вызывает необходимость применения силовых методов давления. Первоначально применяются щадящие меры оказания общественного давления, особенно в случаях несоответствия упорствующей стороны общепринятым международным нормам. В последующем меры воздействия могут стать более жесткими акциями.

Основные разрешенные силовые акции воздействия:

- привлечение внимания представителей органов власти демонстрацией лозунгов и плакатов с законными требованиями;
- коллективное пикетирование у зданий органов власти, особенно в периоды проведения принятия важных решений или посещения зарубежных делегаций;
- привлечение внимания общественности устройством палаточных городков;
- голодовки с ограничением движения для экономии сил и здоровья протестующими, употребление голодающими только питьевой воды, приглашение средств массовой информации для оглашения требований к работодателям или органами власти;
- организация массовых митингов протеста с привлечением авторитетных личностей после согласования с органами власти времени и места их проведения;
- краткосрочные или длительные забастовки после предъявления ультимативных требований;
- перекрытие транспортных коммуникаций как крайняя мера коллективных действий протеста при нежелании органов власти учитывать интересы наемных работников;
- временный захват протестующими производственных или административных зданий.

Основной задачей органов власти при острых формах конфронтации в обществе становятся привлечение правоохранительных органов для разведения конфликтующих сторон в целях недопущения нанесения дополнительного материального, физического и морального ущерба.

Представители трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений в спокойной деловой обстановке изучают требования сторон и правоустанавливающие документы и сопоставляют законность требований сторон конфликта.

Основными способами регулирования социально-трудовых отношений могут стать:

- соблюдение сторонами и их представителями законов и иных норма-

тивных правовых актов;

- добровольность и реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;

- умеренность требований сторон с учетом реальности их выполнения партнерами по трудовому процессу;

- ответственность сторон за выполнение принятых обязательств.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Каковы интересы наемных работников и собственников (работодателей)?
2. Раскройте сущность и субъекты социального партнерства.
3. Каковы научные принципы социального партнерства (трипартизма)?
4. Перечислите основные задачи профессиональных союзов.
5. Расскажите об истории создания и задачах Международной организации труда.
6. Какова структура системы социального партнерства?
7. В чем заключается суть международной правовой базы труда?
8. Расскажите о генеральных, региональных (территориальных), отраслевых (тарифных) соглашениях.
9. Что такое коллективный договор?
10. Расскажите о силовых акциях воздействия.

## **Глава 13**

# **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СУБЪЕКТОВ РЫНКА**

### **13.1. Два подхода к ответственности в рыночных условиях**

Рыночное хозяйство, основанное на свободе предпринимательства и конкурентной борьбе, в экономически развитых цивилизованных странах показало себя непревзойденным по эффективности механизма производства и распределения. Свобода предпринимательства обеспечивает возможность быстрой реакции на нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей продукции, работ и услуг, а жесткая конкуренция способствует чувствительности хозяйствующих субъектов к внедрению достижений научно-технического прогресса, росту производительности труда и повышению качества жизни большинства населения.

Одновременно свобода предпринимательской инициативы неизбежно порождает социальное расслоение населения, особенно в период первичного накопления капитала. Поэтому реализация преимуществ рыночных отношений без ущерба для каждой конкретной личности на практике происходит не автоматически, а в результате активного государственного регулирования социально-экономических процессов.

Основными методами прямого и косвенного регулирования рыночных отношений в масштабе страны в интересах формирования демократического правового социального государства являются:

- постепенная выработка цивилизованного рыночного законодательства

или «правил рыночной игры», одновременно обеспечивающих как благоприятные условия для эффективной производственной деятельности субъектов рынка, так и гарантированную социальную защиту населения;

- внедрение признанного в международной практике механизма социального партнерства на основе социального компромисса (социального согласия) интересов основных социальных групп общества;

- создание современной производственной и социальной инфраструктуры, обеспечивающей благоприятные условия для производственной деятельности и реализации провозглашенной социальной политики государства;

- повседневный контроль органами исполнительной власти соблюдения установленного законодательства субъектами рынка и принятие оперативных мер по предотвращению или устранению нарушений, злоупотреблений и преступлений;

- способность зрелого гражданского общества избрать (нанять) и эффективно контролировать деятельность законодательной и исполнительной власти;

- стимулирование социальной ответственности субъектов рынка и расширение благотворительной деятельности как коммерческих компаний различных организационно-правовых форм, так и отдельных граждан.

Частный предприниматель в условиях рыночных свобод и в целях извлечения максимальной прибыли может не всегда считаться с интересами других участников экономической деятельности (см. табл. 13.1), в частности с интересами наемных работников, населения как потребителей продукции, работ и услуг, а также государства в целом.

Поэтому устанавливаются определенные государственные стандарты безопасности условий труда, качества продукции, работ и услуг, предотвращения и возмещения нанесенного ущерба. Контроль соблюдения стандартов и реакции на отклонения от них возлагается на специальные государственные органы, в том числе на государственную инспекцию труда, торговую и налоговую инспекцию.

*Таблица 13.1*

### **Объекты, направления и органы охраны социальных интересов**

#### **Объекты охраны**

<b>Работники компании</b>	<b>Потребители товаров</b>	<b>Государство в целом</b>
---------------------------	----------------------------	----------------------------

#### **Направления охраны**

Безопасность условий труда; требуемая квалификация должностных лиц; профилактика травматизма и аварийности; защита от административного произвола.	Соответствие товаров стандартам качества; соблюдение правил торговли; наличие обязательного ассортимента товаров; соблюдение культуры обслуживания.	Постановка на учет, сбор налогов и сборов; начисление штрафов и пени; возбуждение процедуры банкротства; возмещение нанесенного ущерба.
---	--	--

#### **Специальные государственные органы**

<b>Инспекция труда</b>	<b>Торговая инспекция</b>	<b>Налоговая инспекция</b>
------------------------	---------------------------	----------------------------

В частности, государственная инспекция труда обязана проверять безопасность возведения объектов и условия труда, квалификацию должностных лиц, обеспечивать профилактику травматизма и защиту работников от увольнения в результате административного произвола.

Торговая инспекция контролирует качество и безопасность продукции, реагирует на нарушения правил торговли и злоупотребления, проверяет наличие обязательного ассортимента и культуру обслуживания населения.

Налоговая инспекция имеет право постановки предприятий на налоговый учет, сбора налогов и сборов, начисления штрафов и пени, возбуждения процедуры банкротства, возмещения нанесенного материального, финансового и экологического ущерба.

Соблюдение общепринятых правил поведения на рынке бюджетных организаций, коммерческих компаний, общественных организаций и объединений, а также каждой отдельной личности становится неременным условием эффективного социально-экономического развития общества, функционирующего в условиях рыночных отношений, и создания условий для гарантированной социальной защиты интересов населения.

Существуют две различные точки зрения на ответственность субъектов рынка [21, с. 144]. Согласно одной из них субъекты рынка считаются ответственным, если их деятельность не приводит к нарушениям действующего законодательства и норм государственного регулирования экономики. Такую ответственность относят к юридической ответственности, а за допущенные отклонения и нарушения законодательства предусмотрены соответствующие санкции.

Согласно другой точке зрения субъекты рынка в дополнение к ответственности экономического характера могут и должны дополнительно учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников и окружающую среду. Поэтому кроме достижения экономических интересов они должны также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем своих работников, потребителей и общества в целом. Сторонники этой точки зрения считают, что демонстрация высоких экономических показателей и добровольный вклад в решение социальных проблем позитивно отражается на положении субъектов рынка в общественном мнении и конкурентоспособности, хотя и связана с некоторыми дополнительными издержками.

Противоположные по своему характеру взгляды опираются на определенные аргументы. В пользу социальной ответственности субъектов рынка приводятся следующие аргументы:

- формирование привлекательного образа субъекта рынка способствует получению высоких экономических показателей в долгосрочной перспективе, несмотря на краткосрочные издержки, связанные с определенными социальными действиями;

- в обществе, более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия хозяйственной деятельности и одновременно снижается необходимость в жестком государственном регулировании социально-экономических процессов;

- любая коммерческая компания располагает значительными людскими, материально-техническими и финансовыми ресурсами, часть которых следовало бы передать на социальные нужды работников и решения социальных проблем в обществе;

- индивидуальные члены общества и коммерческие компании своим поведением и социальной ответственностью должны укреплять моральные основы общества, способствующие соблюдению законности и саморегулированию.

Достаточно обоснованы и аргументы против дополнительной социальной ответственности субъектов рынка:

- решение социальных проблем является функцией государственных и муниципальных учреждений и служб, которые функционируют на налоговые поступления и должны наиболее рационально использовать выделяемые на социальные нужды ресурсы;

- наилучшим опытом решения социальных проблем обладают специалисты социальной сферы, так как неквалифицированное вмешательство недостаточно подготовленных людей приводит к неоправданным затратам;

- средства, дополнительно направляемые на социальные нужды, являются для субъектов рынка издержками, которые, в конечном счете, переносятся на потребителей в виде повышения цен на продукцию, работы и услуги;

- недостаточный уровень прозрачности расходования средств, выделяемых на социальные нужды, по сравнению с контролем экономических показателей хозяйственной деятельности.

Таким образом, ответственность субъектов рынка включает как юридическую ответственность, так и добровольную дополнительную социальную ответственность, ибо общественность ожидает от субъектов рынка не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Соотношение этих двух сторон ответственности субъектов рынка складывается непросто и противоречиво, особенно в период перехода к рыночным отношениям. Действуя в условиях свободной рыночной экономики, субъекты рынка должны опираться на общепризнанный этический фундамент, позволяющий согласовывать личные, групповые и общественные интересы.

Отсутствие такого морального саморегулирования приводит к необходимости усиления государственного контроля экономики, то есть там, где рынок этически недостаточно ориентирован, возникает потребность большего правового регулирования и наоборот.

Опыт показывает, что вместе с усилением мер государственного регулирования экономики резко снижается экономическая эффективность социально-экономического развития. И наоборот, административное регулирование приводит к повышению юридической ответственности субъектов рынка и снижению негативных социально-экономических последствий, в том числе теневой экономики и коррупции.

## 13.2. Юридическая ответственность субъектов рынка

В любом государстве существуют отдельные лица или группы незаконопослушных граждан, желающих получить материальные блага, ущемляя интересы других участников экономических отношений. Особенно проявляются негативные тенденции в период трансформации укладов жизни и недостаточно зрелых рыночных отношений («дикого капитализма»), когда возникают сложные проблемы с юридической ответственностью.

Недостаточная юридическая ответственность предпринимательской среды и уровень коррупции чиновников взаимосвязаны. Действительно, поступки людей, которые занимаются экономической деятельностью под давлением коррумпированной власти, могут стать аморальными. Однако это присуще им не более, чем специалистам, работающим в любой другой области.

Марио Пьюзо – автор романа о мафии «Крестный отец» – как-то заметил: «В моих книгах я хотел провести параллель между преступниками и деловым миром, который, несомненно, не менее аморален, чем мафия». Известный романист не одинок в своих рассуждениях, ибо мнение об отсутствии нравственных основ, регулирующих деловые отношения в условиях рыночной экономики, получило довольно широкое распространение.

Само же рыночное хозяйство, по своей сути не может быть аморальным при юридически ответственной законодательной и исполнительной власти. В свою очередь качество власти – это свидетельство степени зрелости гражданского общества. В условиях демократического государственного устройства население обладает достаточно широкими возможностями влияния на процессы формирования и функционирования органов государственной власти, в частности имеет и обязано пользоваться своими гражданскими правами:

- избирать перспективно мыслящую законодательную власть, достойно представляющую интересы большинства населения;
- нанимать честную и профессиональную исполнительную власть, на деле обеспечивающую безопасность и качество жизни каждого человека, способную создать условия для эффективной экономической деятельности организации, добросовестно выполняющую социальные заказы в интересах всего общества в целом;
- образовывать общественные организации и объединения для наблюдения и контроля за деятельностью всех ветвей власти, а также защиты от административного произвола;
- требовать независимой общественной экспертизы любого проекта, в той или иной мере способного оказывать негативное влияние на состояние окружающей природной среды или здоровье людей;
- обсуждать в ходе всенародного референдума наиболее важные проблемы общественной жизни и государственной политики.

Рамочные границы юридической ответственности субъектов рынка («правила рыночной игры»), по крайней мере официальные процедуры,

устанавливает законодательная власть, главными функциями которой следует считать:

- формирование законодательства, привлекательного для развития рыночной экономики;
- определение мер государственного регулирования рыночных отношений;
- выбор перспективных направлений экономической политики государства;
- принятие нормативных актов, устанавливающих благоприятные условия и оплату труда, а также права потребителей;
- установление санкций за нарушение общепринятых правил общественного порядка.

Качественное выполнение данных функций возможно лишь при наличии во власти профессиональных специалистов, лишенных политических амбиций и заинтересованных в поддержке отечественных товаропроизводителей, а также в росте качества жизни большинства населения.

Фактическая юридическая ответственность организации реализуется исполнительной властью, функциями которой являются:

- создание и обновление производственной и социальной инфраструктуры, обеспечение условий для эффективного функционирования независимых от государства хозяйствующих субъектов рынка;
- гарантия безопасности личности, частной собственности и общества в целом с эффективным использованием государством правоохранительных функций;
- жесткий контроль соблюдения рыночного законодательства, применение законных санкций против нарушителей действующих правил рыночной хозяйственной деятельности;
- осуществление научно-технических, социальных и экологических программ на средства налогоплательщиков как условие внедрения в практику современных достижений научно-технического прогресса;
- разрешение имущественных, трудовых и судебных споров на правовой демократической основе для обеспечения стабильности общественного развития.

Необходимыми условиями эффективного функционирования исполнительной власти являются: твердая законодательная база, подконтрольность власти средствам массовой информации и общественности, независимость суда и его способность противостоять коррупции и мафиозным проявлениям.

Юридическая ответственность организации в условиях рыночных отношений проявляется в трех основных направлениях (см. табл. 13.2): по отношению к своим работникам, потребителям продукции, работ и услуг, общества в целом.

Субъекты рынка для своих работников должны обеспечить безопасные условия трудовой деятельности, позволяющие в полной мере раскрыть потенциал каждой личности в интересах достижения высокой производи-

тельности общественного труда как гарантии благосостояния государства.

Так, государственная инспекция труда имеет право выдавать разрешение на строительство, реконструкцию, техническое переоснащение производственных объектов, внедрение новой техники и технологий, а также выдавать заключение о возможности принятия в эксплуатацию новых объектов или после их реконструкции в целях предотвращения ухудшений условий труда и снижении безопасности.

Таблица 13.2

**Содержание юридической ответственности субъектов рынка**

<b>Перед своими работниками</b>	<b>Перед потребителями продукции, работ и услуг</b>	<b>Перед обществом в целом</b>
1. Безопасные условия труда (санкции при травмах, увечьях, гибели работников).	1. Нормативное качество продукции, работ и услуг в соответствии с принятыми нормами и сертификатами.	1. Выполнение социального заказа, прибыльное ведение коммерческой деятельности.
2. Своевременная оплата труда (санкции за задержку выплаты заработной платы в виде штрафа или судебного иска).	2. Соответствие качества обслуживания требованиям установленных стандартов (санкции к недобросовестным исполнителям).	2. Полная уплата налогов в бюджеты и социальные фонды (санкции в виде штрафов, пени, судебные иски).
3. Нормальный морально-психологический климат в коллективе (санкции за физический или моральный ущерб).	3. Цена продукции и услуг в пределах установленных ограничений (санкции при демпинговом уровне цен или лишение лицензии).	3. Минимальный экологический ущерб окружающей природной среде (санкции за превышение допустимых норм).

Кроме того, государственный инспектор труда может беспрепятственно посещать предприятия в целях проверки соблюдения установленных требований безопасности и охраны труда, предъявлять предписания об устранении нарушений и приостанавливать работу отдельных производственных подразделений и оборудования, создающих угрозу жизни и здоровью работников.

Руководители предприятий обязаны осуществлять своевременную оплату труда, соответствующую трудовому вкладу по количеству продукции и услуг как условие производительности труда и стабильности качества продукции, работ и услуг. За задержку выплаты заработной платы работникам законодательством предусмотрена административная и уголовная ответственность.

Спектр ответственности достаточно широк, начиная со штрафа, лишения права занимать конкретные должности или осуществлять определенную деятельность на срок до пяти лет и заканчивая лишением свободы на срок до двух лет. Меры ответственности субъектов рынка периодически уточняются, как правило, в сторону установления более жестких норм.

Если должностное лицо, ранее привлекавшееся к административной ответственности, в течение одного года с момента такого привлечения совершило рецидив и повторно нарушило правила по выплате заработной платы, то его ответственность возрастает. Трудовой кодекс дает работни-

кам возможность приостанавливать свои трудовые функции в случае задержки выплаты заработной платы более чем на 15 календарных дней, известив работодателя в письменной форме.

Уголовная ответственность руководителя наступает при задержке выплаты заработной платы свыше двух месяцев в виде лишения свободы на срок до трех лет. При этом возбуждение уголовного дела прокуратурой по представлению инспекцией труда осуществляется, когда у руководителя имеется корыстный мотив или личная заинтересованность. Если невыплата заработной платы повлекла тяжкие последствия (ими, например, могут быть хронические заболевания у работников, квалифицированные как тяжкий вред здоровью), то ответственность повышается.

Руководители обязаны создавать нормальный морально-психологический климат в каждом трудовом коллективе, способствующий согласованию индивидуальных и групповых интересов. Ответственность за причинение физического или морального вреда регулируется ГК РФ и осуществляется по решению суда. Подтверждением ущерба здоровью являются медицинские документы, где зафиксированы побои, легкий, средней тяжести или тяжкий вред здоровью: справки из травмпункта, медицинская карта больного, акт медицинского обследования, заключение судебно-медицинского эксперта. Степень тяжести вреда здоровью определяется судебно-медицинской экспертизой. В судебное заседание целесообразно пригласить в качестве свидетеля врача (или другого медицинского работника), который проводил лечение истца.

Физический ущерб может дополняться компенсацией расходов на лечение. При взыскании материального ущерба указывается сколько средств потратили на лечение на основании кассовых и товарных чеков и других документов. Компенсация морального вреда является самостоятельным способом защиты гражданских прав. Моральный ущерб – это потери нематериального характера, понесенные в результате моральных или физических страданий, причиной которых стали незаконные действия лиц. За нанесенный моральный вред нарушитель должен ответить не только извинениями, публичными или личными, раскаянием, искренним или вынужденным, но и денежной компенсацией.

Внимательно суд подходит к вопросу компенсации морального вреда, когда вред причиняется не одним лицом, а двумя или несколькими. Если причинение тяжкого вреда здоровью совершено с особой жестокостью, мучениями или истязаниями, то размер компенсации увеличивается.

При компенсации морального вреда в результате причинения увечья или иного повреждения здоровья, то предъявляется отдельный иск после уголовного процесса, а факт совершения указанных действий должен быть подтвержден копией приговора суда по уголовному делу.

Проявление юридической ответственности организации перед своими работниками основывается на ожиданиях от них высокой производительности труда, роста качества и конкурентоспособности продукции и услуг, увеличения прибыли, что свидетельствует об обоюдной экономической за-

интересованности в партнерстве.

Ответственность перед потребителями продукции, работ и услуг заключается, прежде всего, в обеспечении их качества и безопасности для здоровья людей путем сертификации – процедуры подтверждения качества, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что они соответствуют установленным требованиям.

В качестве требований при сертификации являться: государственные стандарты, санитарные нормы и правила, строительные нормы и правила, нормы по безопасности, положения «Закона о защите прав потребителей».

Сертификация может быть обязательной, которая осуществляется аккредитованными органами в виде испытательных лабораторий (центров) или добровольной по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации.

Руководители должны обеспечить соответствие качества обслуживания требованиям установленных стандартов, а также охрану потребителей от нарушений правил взаимоотношений. Сервисное обслуживание – это совокупность работ с целью обеспечения правовой защищенности и социально-экономической удовлетворенности потребителей.

Основными признаками высокого качества обслуживания являются: отзывчивость как желание помочь покупателю; убежденность (компетентность, ответственность, уверенность и вежливость), сочувствие (выражение заботы, индивидуальный подход к клиенту). К недобросовестным исполнителям руководство может применять соответствующие санкции.

При оказании бюджетными организациями платных услуг показателем качества обслуживания становится также назначение приемлемой цены, доступной для потребителей и выгодной для исполнителей. К оказанию платных социальных услуг в обществе проявляется неоднозначное отношение. Такие услуги могут оказываться обеспеченным категориям населения, но при обязательном условии – без ущерба для потребителей гарантированных бесплатных услуг.

Так, с позиции социально-экономических интересов сложное оборудование не всегда используется с полной нагрузкой, в то же время моральное его старение происходит быстрее по сравнению с физическим износом, что дает основание для целесообразности его использования как на бесплатной, так и на платной основе по приемлемой цене за услуги для потребителей.

Коммерческие компании обязаны выполнять установленные органами власти ограничения по ценам, особенно по социально значимым товарам в условиях социально-экономического кризиса. Кроме того, в мировой практике установлен запрет на применение демпинговых цен для подавления конкурентов и завоевания монопольного положения на рынке.

Ответственность перед обществом в целом достигается при условии полного выполнения социального заказа бюджетными организациями и экономном использовании выделенных средств. Для коммерческих компа-

ний ответственность заключается в прибыльном ведении экономической деятельности и полной уплате налогов в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды, что создает возможность для выделения достаточных средств на социальные нужды.

Юридическая ответственность в условиях роста технического оснащения и интенсивности общественного труда заключается также в отсутствии или минимизация экологического вреда, сохранении окружающей природной среды. Человек не сможет нормально жить без чистого воздуха, свободной от вредных примесей питьевой воды и продуктов питания без вредных для здоровья добавок, консервантов и красителей.

Экологический вред нарушает интересы общества в здоровой, благоприятной для жизни, продуктивной окружающей природной среде. Компенсация вреда окружающей среде, причиненного нарушением законодательства в области охраны окружающей природной среды, осуществляется добровольно либо по решению суда или арбитражного суда в зависимости от подведомственности споров.

Обычно под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам регулирования, определяющим, что можно, а чего не должна делать субъект рынка. Вместе с тем юридическая ответственность экономически выгодна, так как мотивирует работников на творческое отношение к труду и обеспечивает конкурентоспособность коммерческих компаний на рынке за счет открытости перед потребителями и общественностью. Внешние аспекты ответственности перед потребителями и обществом в целом создают ей имидж (доброе имя) и позволяют занять доступную долю рынка.

Современная коммерческая компания в условиях острой конкурентной борьбы становится заинтересованной не только в юридической, но и в добровольной социальной ответственности, что создает в перспективе условия для ее эффективной деятельности.

### **13.3. Добровольная социальная ответственность**

Социальная ответственность бизнеса, в отличие от юридической ответственности, подразумевает направление коммерческой компанией своих ресурсов для решения социальных проблем общества. Концепция социальной ответственности бизнеса получила развитие в годы второй мировой войны, когда деловые круги и администрации стали проявлять взаимную заинтересованность в создании условий для экономического роста и социальной поддержки войск и населения стран антигитлеровской коалиции.

Яркими примерами социальной ответственности стали пожертвования существенных финансовых средств граждан многих стран и юридических лиц на строительство танков и самолетов, поставки вооружения, техники и продовольствия по ленд-лизу, посылки на фронт, шефские концерты для бойцов на фронте и для раненых в госпиталях. Тенденция партнерства предпринимателей и властей в послевоенные годы не только сохранилась,

но и заметно усилилась в связи с наступившим в 60–70 годы мировым энергетическим кризисом и острой необходимостью экономии природных ресурсов.

Концепция социальной ответственности в современной трактовке заключается в том, что прибыльные коммерческие компании должны жертвовать часть своей прибыли на благо общества (табл. 13.3). Бюджетные организации также могут и должны направлять часть своих средств, преимущественно материально-технических, и человеческих ресурсов для оказания помощи администрации, особенно в кризисных ситуациях.

Таблица 13.3

### Добровольная социальная ответственность

Перед своими работниками	Перед потребителями продукции, работ и услуг	Перед обществом в целом
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благоприятные условия труда и быта на производстве как условие роста производительности труда.</li> <li>2. Непрерывное обучение и повышение квалификации, способствующее качеству продукции и услуг.</li> <li>3. Долгосрочный (пожизненный) наем основного состава фирмы (25–30%).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация товаров определенным слоям населения по сниженным (оптовым) ценам.</li> <li>2. Участие в создании инфраструктуры территории вблизи объектов производства.</li> <li>3. Оказание помощи администрации ресурсами в кризисных ситуациях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение масштабов спонсорства, благотворительной помощи и меценатства.</li> <li>2. Применение ресурсосберегающих технологий, использование вторичных ресурсов.</li> <li>3. Внедрение экологически чистых технологий и очистных сооружений.</li> </ol>

Социальная ответственность не отменяет, а дополняет юридическую ответственность. Для бюджетных организаций это означает, прежде всего, добросовестное выполнение социального заказа, для коммерческих компаний – участие в открытой конкурентной борьбе без нарушений законов, не прибегая к мошенничеству и обману, стремление не только к получению прибыли, но также к своевременной и полной уплате налогов, платежей и сборов.

Следовательно, ответственной может считаться бюджетная организация или коммерческая компания, которая помимо и сверх обеспечения эффективности деятельности по прямому предназначению направляет часть своих ресурсов по социальным каналам.

Общественные ожидания сводятся к направлению ресурсов и усилий, прежде всего, на дополнительное улучшение социальной сферы для своих работников, для жителей территории, где функционирует основное производство, для всего общества. Распределение ресурсов зависит от внутренних возможностей, но юридическая и социальная ответственность должна быть характерна как для крупных, так и для малых бюджетных организаций и коммерческих компаний.

В частности, для трудового коллектива могут и должны создаваться не только безопасные, но и благоприятные условия трудовой деятельности и быта работников на производстве как условие роста производительности общественного труда. Для этого направляются ресурсы на улучшение бы-

товых условий работников, предоставление им ведомственного жилья, оборудование детских садов и лагерей для отдыха детей, строительства санаториев и профилакториев, организации рабочих столовых, обеспечения рабочей одеждой.

Работники также могут ощутить социальную ответственность путем гарантии занятости даже при снижении спроса на продукцию, когда администрация для сохранения основного состава временно соглашается на уменьшение прибыли или сокращение рабочего дня.

Японские фирмы практикуют долгосрочный (пожизненный) наем основного состава, повышение квалификации работников путем обучения в рабочее и нерабочее время. Нередко зарубежные фирмы направляют своих работников на учебу в вузы или на стажировку в другие страны с оплатой расходов. В нашей стране часть наиболее квалифицированных и перспективных работников направляются в высшие учебные заведения с оплатой за обучение по ученическим договорам с обязанностью отработать в должности определенное время, как правило, около пяти лет или возвратить сумму оплаты.

Добровольная социальная ответственность проявляется также в организации социальных магазинов, где для определенных слабо защищенных категорий населения реализуются продукты по сниженным (оптовым) ценам, такие же услуги могут оказываться своим работникам.

Активная производственная деятельность на определенной территории побуждает направлять часть ресурсов и усилий трудового коллектива в интересах местного населения, например, принимать участие в создании социальной инфраструктуры территории в виде ведомственных поликлиник, дворцов культуры и клубов, стадионов и спортивных площадок.

Нередко руководство оказывает помощь местной администрации ресурсами, в частности, для реставрации исторических памятников, пополнения музеев и библиотек, озеленения территории, выделения транспортных средств при массовых общественных мероприятиях, а также мобилизации людских и материально-технических ресурсов при ликвидации стихийных бедствий, аварий и катастроф.

Российская традиция благотворительной помощи в современных условиях превращается в расширение трех видов добровольных социальных услуг: спонсорства, благотворительности и меценатства. Каждая из них связана с сиюминутными расходами в надежде на будущее получение определенных преимуществ.

Спонсорство представляет собой выделение существенных финансовых и материально-технических средств отдельным массовым культурным или спортивным мероприятиям, которые пользуются широким социальным спросом. Фактически спонсорство является рекламой не определенного товара на рынке, а всей коммерческой компании, которая вкладывает свои средства, показывает широкой общественности свою социальную значимость и создает имидж на рынке.

Примерами спонсорской деятельности служат участие в обеспечении

массовых спортивных мероприятий, поддержка футбольных клубов, помощь театральным и другим творческим коллективам, связи коммерческих компаний с детскими домами, школами для одаренных детей.

Благотворительность – это оказание бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) помощи тем, кто в этом нуждается, характеризуется сравнительно меньшими средствами для помощи отдельным людям или группам людей. Источником благотворительности является человеческое сострадание. Примерами благотворительных акций являются гуманитарные акции, в частности жителям Донбасса, помощь детям для проведения сложных операций, как правило, в зарубежных клиниках.

Меценатство – это бескорыстная и безвозмездная помощь искусству, науке и культуре, строительство библиотек, музеев, театров. Своим происхождением слово обязано реальному историческому лицу. Гай Цильний Меценат – знатный римский вельможа, который оказывал помощь талантливым поэтам и писателям, преследуемым властью.

Одним из главных социальных требований к бизнесу в современных условиях становится рациональное использование природных ресурсов и создание условий для их восстановления. По данным аналитиков, разведанных запасов природных минерально-сырьевых ресурсов на Земле осталось на 30–50 лет.

Общественная значимость предпринимательской деятельности проявляется при внедрении ресурсосберегающих технологий, новых материалов и видов энергии, позволяющих сохранить равновесие в окружающей природной среде. Ценность представляет инновационная деятельность в области экологии и охраны окружающей среды.

Определенный вклад бизнес вносит в оздоровление среды обитания местного населения и материальной поддержки нуждающихся в социальной помощи. Примерами социального вклада являются промышленная переработка отходов производства и использование вторичных ресурсов, заготовка местной сельскохозяйственной продукции и ее реализация по доступным ценам, открытие центров фирменной торговли, ярмарок и выставок-продаж по льготным ценам.

Наличие мощных людских, материально-технических и финансовых ресурсов позволяет бизнесу функционировать социально-ответственно, несмотря на некоторое сокращение прибыли и повышение цены за счет включения дополнительных затрат в себестоимость продукции. При этом необходимы контроль за целевым использованием выделяемых ресурсов и умение качественно решать социальные проблемы силами и средствами самой коммерческой компании.

В конце XX века заметное влияние на ответственность бизнеса перед обществом оказывают нарастающие экологические проблемы, разрешение которых требует объединения усилий всех слоев населения и финансовых ресурсов всех стран.

### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Назовите методы государственного регулирования рыночных отношений.
2. Охарактеризуйте объекты, направления и органы охраны социальных интересов.
3. Какова сущность двух подходов к ответственности организации?
4. Опишите аргументы за социальную ответственность.
5. Опишите аргументы против социальной ответственности.
6. Расскажите о юридической ответственности организации перед работниками.
7. В чем заключается ответственность организации перед потребителями и обществом в целом?
8. Какова добровольная социальная ответственность перед работниками?
9. Какова социальная ответственность перед потребителями?
10. Что значит добровольная социальная ответственность организации перед обществом в целом?

## **Глава 14**

### **СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

#### **14.1. Виды обмена информацией и их характеристика**

Процесс менеджмента заключается в непрерывной циркуляции прямых и обратных связей между субъектом и объектами управления, которые обеспечивают обмен информацией в целях знания реальной ситуации на рынке и доведения управляющих воздействий до исполнителей всеми возможными и доступными способами и средствами. Этому способствуют, прежде всего, коммуникации, которые являются одной из связующих функций в менеджменте.

В истории земной цивилизации наиболее совершенным природным явлением признается человек разумный (гомо сапиенс), обладающий высокими умственными способностями и возможностью общения с помощью различных средств и, прежде всего, речевой деятельности. Возможность общения и сопереживания становится фундаментом формирования социума, изучения и накопления опыта поколений как основы современного научно-технического прогресса.

Контакты между людьми основаны на понимании друг друга, сочувствии, сопереживании, а процесс целенаправленного взаимного обмена деловой информацией между заинтересованными сторонами относят к коммуникациям. Универсальным средством коммуникации является речь, с помощью которой не только передается информация, но и осуществляется воздействие собеседников друг на друга. В данном случае использование термина «коммуникация» соответствует исходному латинскому слову «communicatio» (от comunico – делаю общим, связываю, общаюсь).

Понятия «общение», «коммуникация», «речевая деятельность» нередко понимаются как равнозначные, но между ними существуют и определенные различия. Общение – это любая форма контактов между людьми, она

проявляется на биологическом уровне. Взрослый человек в условиях изоляции от общества испытывает душевный дискомфорт и постепенно может деградировать как личность.

Процесс общения предполагает взаимное желание понимать собеседника. Чтобы добиться успеха в общении с человеком, нужно понять, в чем состоят его интересы, и это можно сделать даже тогда, когда он пытается их скрыть. В условиях неполного понимания между людьми применяется диалог для выяснения и понимания интересов собеседников. При нежелательном характере общения его можно и нужно в любой момент прекратить.

В условиях рыночных отношений, когда государство не вмешивается в хозяйственную деятельность независимых субъектов рынка, требуется умение самостоятельно находить партнеров и активно сотрудничать с ними, общаться с потребителями, контактировать с представителями органов власти, то есть активно общаться с людьми с самыми различными целями.

Дружеское общение основано на взаимной симпатии людей друг к другу. Особенность коммуникаций в деловой сфере состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, независимо от того, нравятся нам отдельные личности или не нравятся, необходимо добиваться максимальной эффективности деловых контактов. Еще одна особенность полезной коммуникации: вступая в деловой контакт, необходимо прежде всего отчетливо понять, что интересует собеседника и насколько мы ему можем быть полезны. При всех прочих равных условиях человек предпочтет того, с кем приятно общаться, кому хочется пойти навстречу.

Речевая деятельность является профессиональным долгом работников справочных служб, социальной сферы и сферы услуг, секретарей, преподавателей, руководителей. Профессиональная речевая деятельность требует специальной подготовки и должна быть строго регламентирована.

В качестве общих научных принципов эффективных контактов между людьми рекомендуется [24, с. 11] использовать следующие рекомендации:

1. Каждый контакт людей должен иметь цель. Инициатору встречи надо понять и четко для себя сформулировать, чего он хочет добиться. В процессе двустороннего общения необходимо разобраться, какие цели ставит перед собой собеседник, какие мотивы им движут. Бесцельные контакты ведут к взаимной потере времени и нередко вызывают раздражение.

2. Самые первые и сильные впечатления о человеке создаются от его внешнего вида. Поэтому всегда следует иметь опрятный вид и располагающее выражение лица. Неряшливость и надменное выражение лица могут стать психологическим барьером в продолжении контактов между людьми.

3. Решающими для формирования впечатления о человеке являются первые четыре минуты, в течение которых с помощью всех органов чувств создается целостное впечатление и создается ясность, симпатичны ли собеседники и расположены они или нет к продолжению контактов. Не исключено, что первое впечатление о человеке окажется обманчивым, однако

оно устойчиво, меняется медленно и с трудом.

4. Начинать контакт следует с дружеского тона и создания благожелательной атмосферы, быть вежливым, тактичным, доброжелательным и предупредительным. Важно помнить, что хорошим знаком расположения людей друг к другу является улыбка, которая нужна себе и другим, так как она повышает настроение и работоспособность.

5. Не начинайте разговор с обсуждения тех вопросов, по которым имеются разногласия с собеседником. Следует применять тактику накопления утвердительных положений и получения согласия. Человек не любит менять свои мнения. Если он согласился с вами в девяти случаях, то, скорее всего, согласится с вами и в десятый раз.

6. Умейте слушать собеседника и воздерживаться от выражения своих эмоций даже при неблагоприятной информации. Желательно поощрять собеседника к продолжению разговора, подхватывать и развивать его мысли, держаться «на один шаг впереди».

7. Избегайте критиковать собеседника, научитесь принимать критику в свой адрес: как минимум – понять, чем она вызвана, как максимум – постарайтесь исправить положение. Подлинные взаимоотношения предполагают умение человека выявлять даже скрытую критику своей позиции собеседником.

8. Прежде чем убеждать человека, постарайтесь понять его мнение, которое может быть поверхностным, и его жизненную настоящую позицию.

9. Чаще обращайтесь к собеседнику по имени. Обезличенное обращение воспринимается как отсутствие интереса к человеку. Направив на собеседника взгляд и назвав его по имени, вы должны быть уверены, что вас внимательно выслушают.

10. Помогайте людям чувствовать свое значение. Избегайте споров, раздражительности и бестактности. Старайтесь как можно искренне ценить и хвалить достоинства человека – они, как правило, есть у каждого человека.

Общение реализуется двумя видами средств: вербальными (от лат. *verbalis* – словесный) и невербальными знаками: позы, жесты, мимика. Интонация, взгляды. Живая речь способна точно и беспристрастно выражать душевные переживания и желание к взаимодействию людей. В то же время психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% информации [24, с. 133], передается невербальными средствами.

Достаточно родителю погрозить пальчиком ребенку, начальнику – своему подчиненному, педагогу – нерадивому студенту, чтобы добиться большей реакции, чем от словесного осуждения или применения наказания. Поднятый вверх большой палец руки красноречиво свидетельствует о прекрасно выполненной работе.

Визуальный контакт как направление взгляда и частота встречи глаз представляет собой один из компонентов невербального общения. Как утверждал Эмерсон, «когда глаза говорят одно, а язык – другое, опытный человек больше верит первым». Когда человек стремится к установлению

взаимопонимания, он ищет взгляд собеседника, но нежелательно долго смотреть в упор друг на друга.

В процессе контактов взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60–70% всего времени общения. Скованный или зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее одной трети времени общения, редко пользуется доверием. Более всего раздражают люди, которые во время разговора опускают веки, так как это подсознательный жест попытки убрать собеседника из своего поля зрения, потому что вы ему неинтересны или надоели.

Считается, что общение с людьми – это наука и искусство. В основе успеха находятся природные способности человека, его знания и освоение научных закономерностей поведения людей. В то же время владение искусством налаживать контакты с людьми во многом зависит от настойчивости человека в приобретении и накоплении своего индивидуального опыта общения, тренировки в познании и понимании других людей, учета и устранения допущенных просчетов и ошибок.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

В процессе практической работы в трудовом коллективе общение приобретает преимущественно деловую направленность в виде освоения специальных знаний, умений и навыков, формирования уважения к старшему поколению и накопленному им опыту, становления профессионального мастерства, выработки самостоятельности во взглядах и суждениях.

Одновременно усваиваются профессиональные обычаи и традиции, коллективные методы взаимного влияния на устранение конфликтных ситуаций и совершенствование методов взаимодействия. На поведение собеседников существенное влияние могут оказывать ритуалы как сложившаяся форма предсказуемого и упорядоченного символического поведения в трудовом коллективе.

Коммуникации выполняют ряд взаимосвязанных функций: информационную, интеграционную, эмоциональную, воспитательную и функцию влияния. Информационная функция состоит в передаче и восприятии сведений на основе разового контакта как ответа на вопросы или длительных взаимоотношений между людьми, например, в процессе профессиональной предпринимательской деятельности.

Интегративная функция коммуникаций может быть направлена на установление деловых взаимоотношений на основе обмена сообщениями, проблемами, замыслами, решениями. Интеграция также может состоять в объединении ресурсов для достижения тех целей, которые трудно или невозможно достичь самостоятельно, например, совместная реализация целевых программ (проектов), а также при взаимодействии с правоохранительными, медицинскими, жилищно-коммунальными органами или с исполнительными органами государственной и муниципальной власти.

Эмоциональная функция общения направлена на выражение сопереживания и оказания психологической поддержки сотруднику своей коммерческой компании в трудной обстановке, а также деловому партнеру при возникновении конфликтной ситуации.

Воспитательная роль межличностного общения особенно важна для формирующихся личностей в детском, подростковом и юношеском возрасте, когда личный пример родителей и воспитателей, а также их педагогический такт способствуют усвоению моральных норм и нравственных качеств будущего достойного члена общества. Цивилизованные межличностные отношения могут стать мощным препятствием распространения вредных привычек среди еще не испорченных молодых людей, особенно в период культа массовой западной культуры.

Влияние межличностного общения проявляется в среде начинающих предпринимателей как стимул следования за лидером, а также при передаче опыта руководства коммерческими компаниями молодым перспективным сотрудникам, которые со временем могут стать руководителями или же проявят стремление создать свою коммерческую структуру.

Функция оказания межличностного влияния проявляется, прежде всего, в изменении эмоционального состояния человека в непривычной для него ситуации за счет моральной поддержки настоящего друга или надежного делового партнера и его желания оказать посильную помощь. Далеко не все люди обладают лидерскими качествами, поэтому в соответствии с законом диалектики о единстве и борьбе противоположностей целесообразно формировать семейные отношения и деловые партнерские связи на основе дополнения качеств ведущего и ведомого. В таких условиях влияние лидеров придает тандемам уверенность в поведении и психологический настрой на успех в жизни.

## **14.2. Эффективность и этика деловых коммуникаций**

Человек живет и осуществляет свою производственную деятельность в определенной социальной среде и вынужден постоянно общаться с другими людьми по самым различным вопросам: производственным, личным, профессиональным, семейным, бытовым, мировоззренческим и морально-нравственным. Для каждого человека общение является достаточно привычным занятием, однако контакты различных людей между собой нередко связаны с определенными трудностями, особенно при повышении социального уровня собеседников.

Наиболее сложные проблемы с коммуникациями возникают в процессе управленческой деятельности. Известно, что в кибернетическом смысле управление заключается в непрерывном сборе, переработке и передаче информации между субъектами и объектами управления. Руководители различных уровней управления затрачивают на коммуникации от 50 до 90% всего своего рабочего времени [21, с. 166]. Результаты большинства отечественных и зарубежных опросов показывают, что 65–85% руководи-

телей считают деловые коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности на рынке.

Формальные деловые коммуникации осуществляются на различных уровнях: между работниками и внешней средой (внешние коммуникации); между руководством и подчиненными (вертикальные коммуникации); между руководителями или между работниками (горизонтальные коммуникации).

Кроме того, существуют неформальные коммуникации [21, с. 170] в виде слухов, к примеру, о предстоящих сокращениях, наказаниях за опоздания, изменениях в структуре коммерческой компании, грядущих перемещениях и повышениях, спорах руководителей, кто кому назначает свидание после работы.

Эффективность деловых коммуникаций во многом зависит от организации коммуникационного процесса, который включает следующие элементы: отправитель, сообщение, канал передачи информации, получатель, восприятие, обратная связь. Инициатором коммуникационного процесса является отправитель, который обязан четко и ясно сформулировать идею и содержание устного или письменного сообщения. Сообщение разрабатывается с учетом готовности получателя правильно воспринять его сущность. Искусством устной речи и грамотного оформления письменных сообщений необходимо овладеть всем сотрудникам коммерческой компании.

В зависимости от срочности и важности сведений выбирается канал (средство) передачи информации. Выбор устного или письменного канала передачи сообщения может быть обоснован ответами на следующие вопросы:

1. Нужна ли немедленная обратная связь? Устная коммуникация обеспечивает самую быструю обратную связь. Обратная связь может быть гарантированно достигнута и при письменной коммуникации, но обычно она осуществляется медленнее.

2. Актуален ли вопрос о позитивном восприятии послания? Если вероятно неприятие данного сообщения, устная коммуникация лучше письменной.

3. Есть ли необходимость в документировании коммуникации? Если важны ответственность и подотчетность, то письменная коммуникация предпочтительнее устной.

4. Нужна ли детальная точность? Если передаваемое сообщение содержит детали и уточняющую информацию или объясняет сложную процедуру, письменный метод является основным средством коммуникации.

На практике в целях сочетания оперативности и качества управления руководителю рекомендуется вначале отдавать подчиненным краткое устное предварительное распоряжение, а затем по необходимости подкреплять его подробными инструкциями или письменным документом.

Отправитель должен знать возможности правильного восприятия получателем сообщений с учетом его умственных способностей, интеллекта и

умения слушать, а руководитель может проверять правильность понимания подчиненными полученных распоряжений. В зависимости от восприятия передаваемой информации получателем можно ожидать от него ответную реакцию в виде обратной связи, когда участники деловых коммуникаций практически меняются местами.

Обратная связь может быть пассивной, когда получатель воспринял информацию, но не дал об этом знать отправителю. Деловая коммуникация может считаться полноценной только в случае активного отражения, когда получатель сообщает каким-либо образом, что он получил сообщение, правильно его понял, а иногда и выразил свое мнение и отношение.

Эффективность деловых коммуникаций во многом зависит от этики и культуры общения, к которым относятся тактичность, терпимость, справедливость, требовательность к себе, принципиальность и уважение к мнению других. Считается, что женщины более общительны, активны, эмпатичны (более склонны к сочувствию) и заботливы. Мужчины более автономны, независимы, настойчивы, авторитарны и интеллектуальны, бессознательно стремятся к доминированию, более способны к пространственной ориентации.

В общении женщины проявляют больше интуиции, они легче угадывают состояние партнера, настроены на партнерский стиль общения, показывают лучшие способности к языковым навыкам, более ситуативны, привносят больше личного в свою интерпретацию этики, границы которой более открыты и подвижны в зависимости от ситуации. Поэтому секретарские функции обычно лучше выполняют женщины.

На эффективность деловых коммуникаций оказывает влияние формальный статус человека: ранг коммерческой компании, уровень должности, значимость решаемых задач, наличие секретаря (референта), престижность транспорта, доступ к источникам информации, контакт с вышестоящими руководителями.

Неформальный статус обусловлен авторитетом субъекта в глазах окружающих. Он основан на личных свойствах: возраст, знания, культурный уровень, связи, нравственные качества. Известны способы укрепления авторитета на любой должности: не бросать слов на ветер; быть справедливым и беспристрастным; не уклоняться от решения проблем; беречь время подчиненных; не отдавать невыполнимых распоряжений; не проявлять излишних эмоций.

Наряду с системой официального взаимодействия значительно влияние неофициальной корпоративной культуры. В частности, товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый социально-психологический климат, недоброжелательные отношения порождают конфликты и стрессы.

В трудовом коллективе нередко формируется групповое давление большинства, безоговорочный порядок, отказ от самостоятельных взглядов и действий. Оказавшись в одиночестве, человек часто уступает, если даже он и прав. В противном случае давление окружающих может перерасти в

открытое принуждение. Обычно человек принимает взгляды большинства не столько под прямым внешним групповым давлением, сколько из-за боязни испортить отношения с окружающими.

Но групповое поведение имеет и преимущества: обеспечивает выживаемость человека в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, поддерживает систему ценностей и норм, закрепляет роли и стандарты поведения, что помогает взаимодействию. Групповые нормы особенно важны для новичка, который может сознательно или вынужденно принять нормы под угрозой санкций группы, проявить антагонизм или сознательное отвержение норм вплоть до ухода из группы.

Групповой характер деловых коммуникаций имеет место при совместной деятельности более чем двух специалистов, а также в творческом процессе, когда требуется следить за работой участников и направлять их усилия на достижение общих целей. Организатор дискуссии должен обладать официальным статусом, авторитетом, иметь коммуникативные и редакторские навыки, детально разбираться в сущности проблемы, быть выдержанным, не мешать успешному и результативному развертыванию дискуссии, но браковать или пресекать сообщения, заводящие творческий поиск в тупик или в ненужную перепалку, используя управленческое и профессиональное чутье.

В условиях демократизации и открытости общества стали выявляться асоциальные проблемы нравственности в виде проявлений национализма, экстремизма, пропаганды межнациональной и религиозной розни. Бедность человека чаще всего осуждается и оценивается как зло, а оправдывается только в экстремальных случаях, когда перед ним стоит сверхсложная задача выживания, например, во время войны или катастрофы. Поэтому одной из нравственных ценностей общества считается обеспечение достойного качества жизни населения, прежде всего, за счет добросовестного труда работоспособных людей, а также оказания социальной помощи и поддержки людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

В процессе общения нередко возникает невольная симпатия между собеседниками и появляется желание продолжать дружеское или деловое сотрудничество. В отдельных случаях, наоборот, проявляется односторонняя или взаимная неприязнь, желание поскорее закончить общение и никогда не видеть друг друга из-за невоспитанности и несоблюдения элементарных правил вежливости.

Этические нормы или правила служебной этики принимаются на общем собрании трудового коллектива для того, чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Принятые правила не имеют статуса нормативного акта, за их нарушение нельзя применять юридические санкции или меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты норм от нарушения является общественное осуждение, вплоть до суда чести.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные и этические требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости и ценности личности: вежливость, корректность,

тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость выражается в уважительном отношении к другим людям, их достоинству, проявляется во внимании, приветствиях и поздравлениях, добрых пожеланиях, в благожелательной интонации голоса, умеренной мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость, которая препятствует коммуникациям с партнерами.

Корректность заключается в умении держать себя в рамках приличия в любых ситуациях. Особенно важно корректное поведение при различии мнений и убеждений, при спорах и конфликтах.

Тактичность определяется наличием чувства меры и разумных границ в общении, превышение которых может обидеть человека или поставить его в неловкое положение. Бестактными являются замечания о внешнем виде или поступках собеседника, вмешательство в его интимную жизнь.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов и привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность включает обязательность выполнения обещаний и взятых обязательств. Неточность граничит с аморальным поведением – ложью или обманом.

Предупредительность состоит в стремлении первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры также включает:

- способность налаживать эффективный обмен информацией, умения и навыки организации взаимодействия между группами и отдельными людьми в процессе коллективной трудовой деятельности;

- общительные личностные качества, знания, умения и навыки успешной работы с людьми, а также природные способности к сотрудничеству и взаимодействию как внутри коллектива, так и с внешней средой;

- генетические и приобретенные в процессе коллективной трудовой деятельности личностные качества, такие как общительность, тактичность, внимательность, сдержанность, выдержанность и деловая строгость;

- теоретические знания закономерностей коммуникационного процесса, включая краткое и ясное формулирование идеи, понятная конструкция сообщения, выбор надежных каналов передачи информации, умелое преодоление семантических барьеров и невербальных преград, овладение искусством общения;

- профессиональные умения и навыки анализа информационных потоков, отбора сведений с учетом их важности и срочности реакции на сообщения отправителей информации, владение искусством краткости и четкости постановки задач подчиненным, поддержания эффективной обратной связи с ними;

- умение слушать и слышать собеседника, способность понимать людей и налаживать плодотворное деловое сотрудничество, формировать коллектив с высоким трудовым потенциалом и создавать условия для наиболее полной реализации возможностей сотрудников, быстро реагировать

на нужды работников и запросы потребителей продукции, работ и услуг;

- способность стать лидером команды и повести за собой последователей, быть требовательным к себе и другим, внимательным к каждому человеку, обеспечивать здоровый психологический климат в трудовом коллективе и взаимопонимание между сотрудниками, поддерживать горизонтальные коммуникации.

Профессиональная деловая этика содержит нормы, стандарты, правила и требования, характерные для определенных видов деятельности, которые определяют кодекс поведения и предписываемый тип отношений для наилучшего выполнения работниками своих должностных обязанностей в своей профессиональной сфере.

Первая группа, или индивидуальная этика отражает особенности поведения личности как комплекс этических представлений, норм и оценок, которыми личность владеет от рождения, живет и работает, независимо от того, какую бы должность не занимал и какую бы работу не выполнял.

Вторая группа содержит этический комплекс в виде норм и стандартов, определяемых устными указаниями руководства и (или) зафиксированными в письменном профессиональном корпоративном этическом кодексе.

### **14.3. Проблемы в деловых коммуникациях и пути их разрешения**

Деловые коммуникации в предпринимательской среде представляют собой сложный, трудный и достаточно непредсказуемый процесс, исход которых зависит от многочисленных факторов. Существенное влияние оказывают личные качества участников процесса общения, в том числе уровень образования, коммуникабельность, общая культура, знание и понимание психологии людей.

Общение с одними людьми протекают легко, приятно и продуктивно, контакты с некоторыми людьми приходится продолжать только с учетом интересов дела. Ощущение дискомфорта не только обуславливает высокую эмоциональную нагрузку и создает проблемы в общении, но может привести к возникновению конфликтов.

Анализ психологических особенностей личности и типовых причин недостаточно эффективных деловых коммуникаций позволяет различать три основные группы проблем в общении: недостатки в подготовке участников общения, создающие психологический дискомфорт и субъективные помехи в процессе общения; барьеры, затрудняющие взаимопонимание сторон; принципиальные разногласия как объективные преграды в достижении поставленных сторонами целей. Таким образом, проблемы деловых коммуникаций (табл. 14.1) условно можно разделить на три группы: помехи, барьеры и препятствия в достижении целей.

Во-первых, непредвиденные помехи в общении, как правило, обусловлены недостатками в подготовке к коммуникациям и обычно устранимы. В частности, некомпетентность одного из деловых партнеров может прояв-

ляется сразу с первых произносимых фраз или же с опозданием реакции в процессе общения.

Для исключения разочарования рекомендуется в начале разговора выяснить, что понимает каждый из собеседников под предметом общения. Если собеседник совсем не разбирается в сущности вопроса, то следует вежливо свернуть разговор и постараться связаться с компетентным специалистом.

Когда собеседник лишь частично разбирается в предмете общения, а обратиться больше не к кому, то можно следует осторожно ввести его в курс дела, не подчеркивая большую осведомленность. Нередко мало посвященный в проблему человек не обременен сложившимися стереотипами и способен на «свежее» непредвзятое мнение по самым сложным ситуациям, исходя из здравого смысла.

Таблица 14.1

### Препятствия в социальных коммуникациях

Помехи	Барьеры	Преграды
<p>Недостаточная компетентность собеседника в предмете разговора.</p> <p>Неблагоприятные эстетические условия процесса общения.</p> <p>Недостатки в коммуникативности партнера.</p> <p>Психологические особенности характера собеседников.</p> <p>Различия приоритетов каналов восприятия сообщений.</p>	<p>Непартнерский стиль поведения, неумение слушать и слышать партнера.</p> <p>Несовместимость характеров и темпераментов собеседников.</p> <p>Неблагоприятная оценка собеседника.</p> <p>Состояние здоровья человека, физическое или моральное недомогание.</p> <p>Корыстные попытки или манипулирование человеком.</p>	<p>Дефицит ресурсов из-за несоответствия потребностей и возможностей.</p> <p>Противоположность целей партнеров, заведомо невыполнимые требования.</p> <p>Различие критериев оценки конечных результатов.</p> <p>Несовместимость нравственных позиций партнеров (перевоспитывать не следует).</p> <p>Лингвистические преграды из-за слабого владения иностранными языками.</p>

Субъективные эстетические помехи в процессе общения складываются, прежде всего, из-за неряшливого внешнего вида, неопрятной одежды и негативных личных качеств собеседника, в частности его невоспитанности, невнимательности, отсутствия чувства такта или проявлений грубости. Все знают, что «встречают по одежке, а провожают по уму». Принято считать, что внешний облик человека и его костюм говорят о надежности в делах. Как отмечал А.П. Чехов: «В человеке все должно быть прекрасно ... и лицо, и одежда, и душа, и мысли...».

В частности, существуют несколько советов для деловых мужчин: деловой человек должен быть всегда опрятен; в одежде предпочтителен консерватизм: костюм спокойных тонов, брюки и пиджак одного цвета, однотонные светлые сорочки, носить сорочки с короткими рукавами не принято, никаких значков и перстней, в наружных карманах не кладут ручки, очки и расчески. Женщинам рекомендуется надевать костюм или юбку с блузкой, косметикой пользоваться в меру, запах духов должен быть едва

ощутим, недопустима одежда из прозрачных и блестящих тканей.

Не способствуют результативности общения также неблагоприятные условия встречи, например, при помехах из-за постороннего шума, духоты или холода, отсутствия элементарного порядка в помещении.

Коммуникационные помехи в процессе общения людей появляются из-за неумения владения собой, а также ограниченных речевых возможностей собеседника. Помехой в общении нередко становится неумение слушать, когда один из собеседников перебивает и не дает закончить мысль партнеру, не реагирует на его доводы, уходит от темы и начинает говорить о чем-то своем, не связанном с первичной темой общения.

Компенсировать неумение партнера слушать можно в какой-то мере только терпением и искусством направлять общение в нужное русло. Знание и стремление собеседников соблюдать этические правила и стандарты общения не всегда обеспечивают гарантию получения требуемого результата при возникновении коммуникационных помех из-за неумения одного или обоих партнеров ясно выражать свои мысли.

Тем, кто сталкивается с таким собеседником, можно посочувствовать, так как придется набраться терпения и использовать все свое умение слушать и задавать уточняющие вопросы, чтобы хоть что-то понять или получить требуемую информацию.

Невнятная речь, косноязычие, скороговорка, очень тихий или пронзительный голос способны вывести из себя любого собеседника. Но если имеется заинтересованность в собеседнике с плохой техникой речи, то партнеру приходится приспосабливаться к его манере говорить и не показывать вида, что чем-то недоволен.

Психологический характер собеседника может создавать дискомфорт в общении и оказывать влияние на поведение партнеров. Даже при строгом соблюдении общепринятых этических стандартов общения помехой для налаживания контактов может стать различие характеров собеседников. Конечно, хорошо воспитанные и владеющие собой люди стремятся и умеют вести себя так, чтобы их характер не создавал чувство дискомфорта собеседнику или приводил к конфликтным ситуациям.

Тем не менее люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут создавать неудобства для собеседников. Наиболее неудобным собеседником может стать слишком темпераментный холерик, который быстро мыслит, много говорит, перескакивает с одной темы на другую, так как ему кажется все ясным. Следить за ходом его рассуждений трудно, но перебивать нельзя, можно обидеть. Рекомендуется дать такому собеседнику высказаться до конца, а затем уточнить отдельные вопросы или даже вернуться к началу разговора. Такие люди обычно бывают хорошими генераторами новых идей.

Медлительный характер флегматика также требует учета, так как он мыслит медленно, старается вникнуть во все детали, трудно переключается с одной темы на другую. Утверждают, если бы не было холериков, то космические корабли бы не летали, если бы не было флегматиков, космиче-

ские корабли бы взрывались.

Природный лидер имеет привычку говорить громко безапелляционным тоном и настаивать на своем мнении. Попытки поставить его на место обычно приводят к конфликту. Лучше выслушать его до конца, в решающий момент тихо, но твердо высказать свое мнение и настоять на своем с помощью аргументов, а если и согласиться с его мнением, то с достоинством.

Слишком пассивный собеседник с характером молчуна обычно не обнаруживает своей реакции, не высказывает своего мнения, поэтому поддерживать с ним разговор трудно. Нужно задавать ему вопросы и выяснять его мнение путем перефразирования вопросов. Молчание далеко не всегда знак согласия.

Различие приоритетов каналов восприятия проявляется в том, что каждый человек воспринимает сообщения с различной степенью в зависимости от устного, письменного или графического способа представления информации. Наиболее выразительное представление информации применяется с помощью устной речи, которую можно корректно остановить и выяснить детали, попросить собеседника повторить наиболее сложные фрагменты сообщения, в процессе общения с помощью аргументов склонить партнера к поиску согласия или компромисса.

Так как достигнутая устная договоренность со временем может быть забыта или искажена, то наиболее ответственная, особенно финансовая информация, должна быть зафиксирована деловыми партнерами письменно в виде документа. Но злоупотреблять документированием не следует, так как это достаточно трудоемкий процесс, да и сам факт составления договора, в том числе брачного договора, свидетельствует о недоверии к партнеру.

Некоторые особо дотошные люди предпочитают графическое или пространственное изображение сообщений на схеме, разработка которой становится дополнительной детализацией информации, что может исключить последующие недоразумения и споры. В частности, вопросы земельных отношений, промышленного и гражданского строительства решаются с обязательным составлением предварительных схем, а затем и точных чертежей. Для устранения возможных помех в общении следует партнеру передавать информацию в том виде, в котором он легко и более надежно воспринимает.

Возникающие коммуникационные барьеры во взаимопонимании требуются настойчиво и умело преодолевать, в частности к проявлениям недостатков людей и их низкого уровня коммуникабельности нужно относиться снисходительно, так как их можно учесть или со временем исправить.

Чаще всего барьером в дедовых коммуникациях становится непартнерский стиль поведения, неумение слушать и слышать, когда собеседник невнимательно слушает или позволяет не слушать себя, игнорирует другую точку зрения и навязывает свой вариант решения, побуждает к немед-

ленным действиям или необдуманно поступает сам. В таких случаях рекомендуется показывать личный пример, выслушивать и не перебивать собеседника, неспешно оценивать его мнения, стараться понять и быть понятым другим, не навязывать советы и не просить их, искать совместные варианты решения сложных проблем во избежание конфликта.

Барьером в деловых коммуникациях может стать несовместимость характеров и темпераментов собеседников. В частности, экстраверты общительны, с удовольствием рассказывают о себе и расспрашивают других, охотно смеются, но могут быть недостаточно сдержанными. И наоборот, интроверты сдержаны и спокойны, мало смеются и замкнуты, тяготеют к уединению. Человеку в меру общительному экстраверт кажется шумным, несдержанным, назойливым и чересчур откровенным, а молчаливый интроверт – высокомерным или запуганным. У него может сложиться впечатление, что первый его не уважает, а второй – не любит и боится.

Необходимо помнить, что характер и темперамент человека отражает его внутреннюю сущность. Экспрессивного собеседника легче перенести, если смотреть на него как на талантливого актера, который вас развлекает. Молчаливого собеседника нужно благодарить за то, что он сберег свою и вашу энергию. Печален может быть результат встречи манипулятора с альтруистом, которые наиболее часто становятся их жертвами. Интересно, что манипуляторы терпеть не могут альтруистов. Им трудно поверить, что человек может все делать бескорыстно, поэтому они считают таких людей еще более хитрыми, чем они сами.

Барьер неблагоприятной оценки собеседника может сложиться из-за личной неприязни к человеку или коммерческой компании, под влиянием плохого настроения, предыдущего посетителя или семейных неурядиц. Поэтому если партнер, который обычно весел и вежлив, встречает вас не любезно, разговаривает не поднимая глаз, то не следует спешить принимать это на свой счет и искать причину в отношении к вам. Поэтому накануне встречи рекомендуется справиться о настроении партнера и даже перенести встречу на другое время. Если это невозможно, то в начале разговора следует помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

На процесс деловых коммуникаций может оказывать также негативное влияние состояние здоровья собеседника. Физическое или духовное недомогание не только снижает продуктивность общения, но и не всегда правильно оценивается собеседником, который не может понять причину барьеров в общении. У людей, страдающих различными неврозами, повышенным давлением, гастритом, а также переживших личную трагедию, обычно проявляется депрессия и повышенная чувствительность к появлению малейших разногласий с собеседником.

Наблюдательным людям не составит особого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с собеседником и выбрать соответствующие слова, тон и сократить время общения с человеком, которому нездоровится, не утомлять его излишне. Нередко люди в таком состоянии стараются избегать деловых контактов с партнерами вообще, чтобы не ис-

портить с ними отношения.

Деловые коммуникации нередко наталкиваются на случаи корысти собеседников или скрытых попыток манипулирования человеком. Одним из прекрасных качеств человека считается внимание к собеседнику, умение выслушать каждого, кто обратится с просьбой. Но просьба просьбе рознь, бывают безобидные, на первый взгляд, просьбы, которые впоследствии заканчиваются неприятными событиями.

Метод скрытого управления человеком, совершаемого ради какой-либо выгоды, относится к манипулированию и заключается в стремлении любыми путями расположить к себе человека и завоевать его доверие, затем обратиться к нему с обременительной просьбой или предложением, уже имея власть над ним.

Способы защиты от манипулирования могут включать отказ от выполнения сомнительных просьб, не поддаваться на провокации, прерывать туманные намеки, игнорировать одну и ту же просьбу, которую вы не можете и не хотите выполнить. Нежелательно также проявлять дружеское участие и откровенность в разговоре с малознакомым человеком.

Наиболее сложные последствия можно ожидать при возникновении преград в достижении целей деловых коммуникаций, которые преодолеть практически нельзя, однако по возможности следует заблаговременно предусматривать и обходить.

Наиболее весомой преградой в деловых коммуникациях обычно становится дефицит ресурсов, так как существует извечная проблема несоответствия потребностей и возможностей. К тому же распределение ограниченных ресурсов чаще всего становится причиной возникновения конфликтных ситуаций как между отдельными людьми и сообществами, между деловыми партнерами, а также на международном уровне.

Поэтому началу деловых коммуникаций должна предшествовать детальная оценка как потребностей в ресурсах, так и источников их покрытия, иначе преодолеть проблему дефицита ресурсов решить сложно или практически невозможно.

Сложной преградой в деловых коммуникациях обычно считается противоположность целей партнеров, о которых они открыто не говорят. Так бывает, когда одна сторона хочет получить немедленные односторонние преимущества и выдвигает заведомо невыполнимые требования, а другая сторона стремится к долгосрочному постепенному сотрудничеству. В таких случаях лучше сразу выяснить цели и мотивы поведения сторон, а если это не удастся, то прекратить совместную работу, так как она обречена на неудачу.

Различие критериев оценки конечных желаемых результатов также может стать преградой в деловых коммуникациях. В частности, противоречивые показатели сроков исполнения заказов и стоимости услуг, а также их качества нередко приводят к тупиковым ситуациям, так как никогда не удастся получить наилучший результат при минимальных затратах.

Этической преградой коммуникационного процесса может выступать

несовместимость нравственных позиций сторон. В работе американского социолога Л. Хосмера [22, с. 9] сформулированы десять этических принципов поведения с учетом многовековой проверки теорией и практикой:

- руководствуйся долгосрочными интересами;
- делай действительно честное, открытое и истинное, о чем можно было бы с гордостью объявить общественности;
- делай то, что есть добро и способствует чувству локтя, так как все мы работаем на одну общую цель;
- не нарушай закон, ибо в законе представлены минимальные нормы общества;
- делай то, что ведет к большому благу, а не к вреду для общества, в котором ты живешь;
- делай то, чего бы ты желал рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации;
- не ущемляй установленные права других;
- получай максимальную прибыль в рамках закона и с учетом полных затрат, так как это свидетельствует о максимальной эффективности производства;
- не вреди слабейшим в этом обществе;
- не препятствуй праву другого на саморазвитие и самореализацию.

Если нравственная позиция партнера несовместима с вашей, то решение идти ли на компромисс или нет принимаете сами, но вот стыдить или перевоспитывать партнера не рекомендуется.

Лингвистические преграды возникают при деловых коммуникациях людей, которые не владеют свободно языком межнационального общения, а также не знают или не хотят учитывать различие национальных традиций. В современной России предпринимаются усилия по изучению иностранных языков в учебных заведениях и на специальных курсах, однако пока их эффективность недостаточна из-за отсутствия регулярной разговорной практики, прежде всего, в семьях, когда дети с малых лет должны разговаривать с родителями на нескольких иностранных языках.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Каковы научные принципы эффективных коммуникаций?
2. Каковы вербальные и невербальные способы общения?
3. Охарактеризуйте функции деловых коммуникаций.
4. Охарактеризуйте уровни коммуникаций и их характеристика.
5. Расскажите о содержании коммуникационного процесса.
6. В чем заключается выбор канала передачи информации?
7. Что представляют собой коммуникативные качества личности?
8. Расскажите о помехах в общении и способах их учета.
9. Какие существуют барьеры в деловых коммуникациях?
10. Каковы преграды в коммуникациях?

## **Раздел 5**

# **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

### **Глава 15**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

### **15.1 Особенности труда руководителя трудового коллектива**

Специализация и разделение труда признаны неизбежным спутником развития цивилизации, способствуют взаимному дополнению потенциальных способностей каждого человека и значительному росту производительности и результатов коллективного труда. Вместе с тем возрастает объем работы руководителя по координации действий исполнителей, усложняется процесс управления коммерческой компанией.

В небольшом по масштабам трудовом коллективе руководитель обычно лично выполняет весь объем работ по управлению действиями подчиненными. По мере роста численности состава трудового коллектива руководитель физически не в состоянии выполнять весь объем работ по управлению и вынужден передавать часть управленческих полномочий подчиненным. При этом целесообразно эффективно использовать различные виды делегирования полномочий с верхних уровней управления на нижние уровни.

Основным способом эффективного управления является распределение линейных полномочий между руководителями различных уровней управления. Руководители каждого уровня управления по своему статусу в пределах должностных полномочий имеют право и должны самостоятельно принимать решения и ставить задачи своим подчиненным. Все должностные лица линейного руководства разделяются на начальников и подчиненных с правом отдачи распоряжений последовательно «по скалярной цепи» [39, с. 315].

В частности, линейные полномочия приводят к формированию эффективной иерархической структуры управления, которая в крупных компаниях включает как минимум три звена с достаточно четким разделением задач и степени ответственности. Руководители низового звена управляют подчиненным персоналом и несут ответственность за результаты труда, уровень подготовки и поведение своих подчиненных. В целях успешного выполнения поставленных задач ему могут оказывать помощь другие должностные лица.

Бесчисленное множество задач, решаемых линейными руководителями высшего и среднего звена управления, вынуждает применять штабные полномочия. В целях оказания помощи руководителям в реализации определенных функций управления, прежде всего, сбора и обобщения информации, планирования и обеспечения ресурсами, могут создаваться аппара-

ты управления в виде штабных структур (отделов, департаментов).

Аппаратные полномочия принято подразделять [39, с. 317] на консультативные, обслуживающие и личные. Консультативные и обслуживающие функции аппарата управления нередко размыты, в частности, кадровая служба готовит предложения руководителю по расстановке кадров, в то же время обеспечивает подразделения кадровыми ресурсами в соответствии с его решениями. Личные полномочия характерны для секретарей и помощников, которые не имеют формальных управленческих функций и действуют по указанию руководителя.

Применение технологии делегирования полномочий, как показал исторический опыт, связано с проявлением нескольких устойчивых тенденций (табл. 15.1) в организации управленческого труда.

*Таблица 15.1*

**Основные тенденции в организации управленческого труда**

<b>Условия управления</b>	<b>Особенности управленческого труда</b>
1. Непосредственный контакт руководителей низового уровня управления с подчиненным ему персоналом	Необходимость индивидуального подхода к личности каждого работника в целях мотивации к труду и формирования здорового психологического климата в трудовом коллективе
2. Высокий уровень физических и эмоциональных нагрузок руководителей низового звена при управлении персоналом	Выбор рациональной нормы управляемости персоналом, обеспечивающей высокое качество управления и работоспособность руководителей низового уровня
3. В низовом звене производятся продукция и услуги, это основное звено, где реализуется потенциал человеческих ресурсов	Среднее звено управления должно обеспечить условия для эффективного труда персонала, но не диктовать линию поведения руководителям подразделений и не узурпировать власть
4. Излишний административный контроль из-за раздувания управленческого аппарата среднего звена	Необходимость оптимального уровня административного контроля, сокращения количества документов управления и объема документооборота
5. Выработка рациональных (оптимальных) вариантов действий с использованием коллективного интеллекта при сохранении ответственности за руководителем	Эффективное использование служебных (правовых) полномочий руководителей и специалистов, а также делегирование временных полномочий лицам, не имеющим официального руководящего статуса
6. Организаторские способности руководителей по рациональному распределению управленческого труда среди подчиненных	Перегрузка руководителей повседневной работой из-за нежелания делегировать полномочия, недоверия к подчиненным, боязни риска и отсутствия обратной связи
7. Боязнь риска и нежелание подчиненных брать на себя дополнительные полномочия и ответственность	Блокирование процесса делегирования из-за дефицита информации или ресурсов, недостаточной инициативы или уверенности в себе, боязни критики, недостатка стимулов

Во-первых, управление персоналом по определению характеризуется непосредственным контактом руководителя низового уровня с несколькими подчиненными ему работниками, каждый из которых представляет собой особую личность и требует индивидуального подхода в целях мотива-

ции к труду и формирования здорового психологического климата в трудовом коллективе.

Особенностью труда по управлению персоналом является также его исполнительский характер, так как руководители низового уровня не располагают возможностью выбора решаемых задач, а получают задания от своих начальников и организуют процесс их выполнения с учетом индивидуальных качеств подчиненных работников. Поэтому в виду ограничения свободы выбора решаемых задач процесс управления персоналом некорректно называть «менеджмент персонала».

Во-вторых, условия труда руководителей низового уровня наиболее динамичны и трудоёмки, так как заключаются в непрерывном распределении заданий между отдельными исполнителями, обучении и координации их работы, контроле результатов труда, оценке его качества, мотивации подчиненных и формировании морально-психологического климата в трудовом коллективе. Высокий уровень физических и эмоциональных нагрузок руководителей низового уровня при управлении персоналом предопределяет необходимость ограничений численности непосредственно подчиненных им работников.

Выбор рациональной нормы управляемости, обеспечивающей качество управления и работоспособность руководителей, может быть основан на рекомендациях [39, с. 323], согласно которым число непосредственно подчиненных сотрудников должно соответствовать допустимым физическим и эмоциональным нагрузкам на руководителей. Поэтому обычно применяются ограничения для низового уровня управления: от семи подчиненных работников («золотое число»), что обеспечивает оптимальное качество управления, до двадцати-тридцати, как максимально допустимое число непосредственно подчиненных работников, что связано с высоким уровнем нагрузок и даже снижением работоспособности руководителей.

В-третьих, особенность труда руководителей низового уровня, по мнению одного из основных специалистов по управлению человеческими ресурсами – Майкла Амстронга, заключается в том, что их подчиненные не выполняют никаких управленческих и административных функций. В этом звене производятся продукция и услуги, оно является основным звеном, где реализуется потенциал человеческих ресурсов, поэтому «руководитель подразделения должен руководить [6, с. 115] не на словах, а на деле».

На практике взаимоотношения руководителей низового звена при управлении подчиненным персоналом и другими должностными лицами организации складываются непросто. В частности, среднее звено управления нередко пытается диктовать линию поведения руководителям подразделений и даже узурпировать обязанности линейных менеджеров. Так, специалисты кадровой службы не должны навязывать руководителям подразделений того или иного работника при подборе кадров, а также не оказывать влияния на процессы развития и поощрения отдельных сотрудников без учета мнения непосредственных руководителей, которые отвечают за работу с людьми.

Другие должностные лица бюджетных организаций и коммерческих компаний не имеют права ставить задачи персоналу, минуя их непосредственного руководителя. И лишь в чрезвычайных ситуациях допускается вмешательство старших начальников в процесс управления персоналом для предотвращения или ликвидации последствий происшествий. Распоряжения до руководителей низового уровня должны доводиться только через их непосредственных начальников, перед которыми они несут личную ответственность за результаты труда подчиненного персонала.

В-четвертых, отмечается мировая тенденция раздувания управленческого аппарата [39, с. 314], прежде всего, среднего уровня, что не способствует качеству управления персоналом и росту производительности труда. Известна негативная российская практика излишнего административного контроля. Поэтому не случайно за рубежом внедряется технология контроллинга как сочетание контроля и оперативного устранения выявленных недочетов с ответственностью аппарата за конечный результат, а не за количество выявленных нарушений.

Наблюдается также увлечение разработкой и доведением до исполнителей неоправданного количества документов управления, включая бесчисленные инструкции, указания, рекомендации, отчеты, справки, донесения и сводки. В частности, недопустим расчет численности управленческого аппарата по объему документооборота, что стимулирует дальнейшую бюрократизацию системы управления, при которой линейным руководителям вместо работы с людьми приходится большую часть рабочего времени посвящать работе с документами сомнительной степени нужности.

Так, согласно матрице Эйзенхауэра [49, с. 128], около 50% циркулирующей информации в системе управления носит рекомендательный характер как информационный шум, одна треть, или 33% информации следует распределить среди подчиненных в виде поручений и контролировать их выполнение и только одна шестая, или 15–16% информации является настолько важной и срочной, что такие служебные дела необходимо решать лично руководителю.

В-пятых, индивидуальный подход к подчиненным не означает необходимость полной централизации управления. Сущность управления, по выражению одного из классиков менеджмента Мэри Паркер Фоллетт, заключается в умении «добиться выполнения работы другими» [39, с. 308]. Поэтому руководитель трудового коллектива может осуществлять управление лично или же передавать определенный объем работ по управлению своим подчиненным, применяя различные способы делегирования полномочий.

В целях выработки рациональных (оптимальных) вариантов действий руководитель может эффективно использовать коллективный интеллект путем привлечения подчиненных к управлению как в виде реализации служебных (правовых) полномочий руководителей и специалистов, так и временного делегирования различных полномочий лицам, не имеющим

официального руководящего статуса, что реализуется преимущественно на добровольной основе.

Согласно детально разработанным подходам делегирования прав и ответственности подчиненным [39, с. 535–549], делегировать надо всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников с учетом их компетентности. Делегирование полномочий не освобождает руководителя от общей ответственности за результаты труда коллектива.

В-шестых, негативное влияние на качество управления персоналом оказывают недостаточные организаторские способности руководителя трудового коллектива, его неумение или нежелание рационально распределить элементы управленческого труда среди подчиненных. В частности, препятствия в делегировании полномочий подчиненным нередко [39, с. 325] обусловлены пятью причинами:

- заблуждением – «я как руководитель сделаю эту работу лучше, чем мои подчиненные», что не всегда верно, так как повседневные технические элементы управленческого труда подчиненные, чаще всего, выполняют лучше руководителя;

- отсутствие способности руководить и отделить перспективные направления управленческого труда от повседневной работы по сбору и переработке информации;

- недоверие к подчиненным, что снижает их инициативу и уверенность в себе, препятствует росту их квалификации;

- боязнь риска, которая во многом зависит от качества подбора персонала и его соответствия занимаемой должности;

- отсутствие эффективного механизма контроля на основе обратной связи руководителя с подчиненными.

Следует вспомнить известную истину: кто хочет делать дело – ищет способ, кто не хочет делать дело – ищет причину.

В-седьмых, делегирование полномочий всегда связано с определенной степенью риска, поэтому может проявляться нежелание подчиненных брать на себя дополнительные полномочия. Объективными препятствиями делегированию полномочий могут стать дефицит информации у подчиненных или недостаточное количество выделенных им ресурсов для успешного выполнения задания.

Чаще всего уклонение подчиненных от делегированных полномочий связано с недостаточной их инициативой и неуверенностью в себе, боязнью критики за возможные ошибки, отсутствием достаточных положительных стимулов для дополнительной ответственности.

Часть подчиненных в соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора стремятся избегать ответственности. Они предпочитают спросить у начальника, что делать, чем самому решать проблему; по их мнению, у них больше работы, чем они могут сделать; они считают, что так на самом деле [39, с. 325] могут блокировать процесс делегирования полномочий и усложнять работу руководителя трудового коллектива.

Делегирование полномочий может стать мощной силой для использования достижения коллективных целей, однако руководитель должен обладать искусством применения научных подходов к оценке складывающейся ситуации и распределению полномочий с учетом личных качеств подчиненных.

## **15.2. Принципы распределения полномочий**

Руководитель может стремиться управлять трудовым коллективом лично, то есть централизованно или же максимально делегировать полномочия своим подчиненным, рационально применяя децентрализацию управления. Соответственно, могут применяться различные принципы управления (табл. 15.2), каждый из них обладает своими преимуществами и недостатками.

Централизация управления необходима, прежде всего, в сложных (экстремальных) ситуациях, когда требуется концентрация ресурсов на выполнение основных задач, максимальное сохранение резерва сил и средств, гибкость управления с широким применением маневра ресурсами.

Руководитель должен обладать склонностью к видению перспективы и заблаговременным прогнозам рыночной ситуации, поэтому стратегические вопросы управления обязан решать лично. В целях обоснованности и реалистичности стратегических решений возможно делегирование подчиненным лишь отдельных действий, в том числе сбора исходных данных, подготовки предложений, разработки и оценки альтернативных вариантов решений.

На основе разработанных подчиненными предложений руководитель в состоянии принимать рациональные (оптимальные) комплексные решения и обеспечивать согласование усилий исполнителей при выполнении сложных совместных задач.

Централизация управления может обеспечить успешное решение творческих задач инновационного типа под руководством независимых специалистов с широким кругозором и разносторонними знаниями с участием самого руководителя.

Руководитель несомненно является наиболее опытным и авторитетным среди всего трудового коллектива, к тому же обладающим реальной властью для эффективного управления. Вместе с тем излишняя централизация управления неизбежно связана с физической перегрузкой руководителя второстепенными вопросами и нередко с возможностью запоздалой его реакции на изменения ситуации.

Необходимость широкого делегирования полномочий и децентрализации управления нередко связана с невозможностью одинаковой степени компетентности руководителей высшего уровня управления во всех деталях решаемых трудовым коллективом задач. Поэтому излишняя централизация управления может приводить к потерям времени на сбор и передачу информации, излишнему административному контролю, росту бюрократи-

ческого аппарата, снижению качества управленческих решений.

Негативные последствия централизации управления могут проявляться также в снижении инициативы и творчества сотрудников ввиду недоверия начальников к подчиненным.

Таблица 15.2

### Принципы распределения полномочий

Преимущества:

Недостатки:

#### а) Принцип централизации управления

<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность концентрации ресурсов и усилий трудового коллектива на решение основных задач, гибкость управления за счет широкого маневра силами и средствами;</li> <li>- обоснованность и реалистичность стратегических решений с учетом склонности высшего руководства к долгосрочным и дальнесрочным прогнозам конъюнктуры рынка;</li> <li>- оптимальность комплексных решений и квалифицированное согласование усилий разнородных подразделений при выполнении сложных совместных задач;</li> <li>- успешное решение творческих задач инновационного типа под руководством независимых специалистов с широким кругозором и разносторонними знаниями;</li> <li>- эффективные действия в экстремальных ситуациях при максимальном сохранении резерва сил и средств в распоряжении старшего руководителя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- физическая перегрузка руководителя многочисленными второстепенными вопросами, трудности своевременной его реакции на динамичные изменения рыночной ситуации;</li> <li>- невозможность одинаковой степени компетентности руководителя во всех деталях решаемых коллективом задач, снижение качества решений и руководства персоналом;</li> <li>- значительные потери времени на сбор и передачу информации, частые случаи искажения данных или потерь важных сведений, бюрократизация, рост управленческого аппарата;</li> <li>- трудности учета предложений непосредственных исполнителей решений, неизбежность внесения неоднократных корректив в планы и действия;</li> <li>- снижение инициативы и творчества, ухудшение климата в коллективе в виду недоверия к подчиненным и излишней степени административного контроля.</li> </ul>
--	--

#### б) Принцип децентрализации управления персоналом

<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность сосредоточения внимания руководителя на наиболее важных задачах за счет абстрагирования от многочисленных второстепенных задач;</li> <li>- сокращение информационных потоков и времени от принятия до реализации решения, снижение вероятности искажения или потери важных данных;</li> <li>- приближение решения к месту его реализации, реальность оценки состояния сил и средств, рост качества подготовки ресурсов, использование накопленного опыта;</li> <li>- проявление инициативы в действиях подчиненных, самостоятельности при резких изменениях обстановки, выработка уверенности в своих силах;</li> <li>- предоставление возможности подчиненным продемонстрировать свои способности, способ «выращивания» будущих руководящих кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность предвидения перспективы развития из-за ограниченного стратегического кругозора руководителей среднего и низового уровня управления;</li> <li>- распыление ресурсов и низкая эффективность их использования вследствие узковедомственного подхода при выработке решений;</li> <li>- снижение возможностей руководства по маневру силами и средствами между подразделениями при резких изменениях рыночной ситуации или появлении непредвиденных задач;</li> <li>- игнорирование интересов партнеров при использовании общих ресурсов или решении сложных задач, необходимость назначения координатора работ;</li> <li>- нарушение требований сохранения конфиденциальности информации, связанной с персональными данными сотрудников.</li> </ul>
--	--

Децентрализация управления обладает многими преимуществами, так как дает возможность сосредоточения внимания руководителя на наиболее важных задачах за счет абстрагирования от многочисленных второстепенных задач.

При этом сокращаются информационные потоки и время от принятия до реализации решения, снижается вероятность искажения или потери важных данных, происходит приближение решения к месту его реализации, обеспечивается реальность оценки состояния сил и средств, рост качества подготовки ресурсов и использования накопленного опыта.

Важнейшими преимуществами децентрализации управления являются проявление инициативы в действиях подчиненных, самостоятельности при резких изменениях обстановки, выработка уверенности в своих силах, предоставление возможности подчиненным продемонстрировать свои способности, что обеспечивает «выращивание» будущих руководящих кадров.

Вместе с тем передача управленческих полномочий подчиненным приводит к распылению ресурсов и затрудняет маневр силами и средствами при резких изменениях рыночной ситуации.

Следует также иметь в виду, что основным требованием к технологии организации управленческого труда остается высокое качество выработки и реализации решений, эффективность использования сил и средств, независимо от распределения полномочий. Основы делегирования полномочий и ответственности [39, с. 307–327] достаточно подробно разработаны американскими учеными и в полной мере могут применяться в российской практике.

### **15.3. Технология делегирования полномочий подчиненным**

Руководитель трудового коллектива может эффективно использовать как должностные полномочия подчиненных, так и привлекать к управлению сотрудников, временно передавая реальные дополнительные полномочия лицам, не имеющим официального руководящего статуса. Стратегия и тактика работы руководителя трудового коллектива с подчиненными, методы руководства, а также способы и технология делегирования прав и ответственности наиболее подробно разработаны В.Р. Весниным [36, с. 110].

Должностные (правовые) полномочия включают:

1. Право принимать решения – принадлежит линейным менеджерам всех уровней управления (начальнику, директору) в соответствии с их должностными полномочиями. Полномочия заключаются в праве и обязанности своевременно принимать решения, подписывать документы управления и ставить задачи подчиненным, а также в полной мере отвечать за результаты действия (бездействия) по отношению к непосредственно подчиненным сотрудникам.

Право может быть ограничено докладом или утверждением решения старшим начальником при недостатке накопленного опыта вновь назна-

ченным линейным менеджером или сложности обстановки, когда руководитель высшего уровня управления временно запрещает принимать решения подчиненным должностным лицам без его согласия.

2. Право второй подписи выражается в праве и обязанности функционального менеджера (главного бухгалтера, главного инженера) участвовать в разработке вариантов управленческих решений и подписывать документы управления, связанные с рисками финансового или технического характера, а также нести солидарную ответственность за последствия реализации решений наравне с руководителем.

Руководитель может самостоятельно принимать управленческие решения и подписывать документы, однако главный бухгалтер более компетентен в вопросах использования финансовых ресурсов и должен нести солидарную ответственность при неудачах. При вводе в действие нового оборудования главный инженер также должен подписывать такие документы и также нести солидарную ответственность наравне с руководителем за возможные негативные последствия его работы.

3. Право визы состоит в возможности компетентного специалиста содействовать или препятствовать реализации управленческого решения выражением своего мнения (визы) на документе, который подписывает или утверждает руководитель.

Документы управления чаще всего визируются юристом (юрисконсульт), до которого доводятся не только официальные документы (законы, постановления, кодексы), но и подробные комментарии к ним с разъяснениями возможных негативных последствий. Документы могут визиовать и другие специалисты, если исполнение решения зависит от использования подконтрольных им сил и средств, однако при этом нарастает возможность злоупотреблений полномочиями и вымогательства взяток.

4. Право участия состоит в праве и обязанности всех руководителей и специалистов готовить предложения своему начальнику и в установленные им сроки представлять ему предложения или свои мнения в устном или письменном виде. В качестве предложений могут быть возможные варианты решения руководителя или же выражение своего положительного или отрицательного мнения о других вариантах действий.

5. Право контроля – это полномочия аппарата управления проверять своевременность и качество реализации решения руководителя. Результаты контроля представляются руководителю в виде устных докладов или письменных справок, отчетов, актов.

В западных компаниях принято сочетать контроль с оперативным устранением выявленных недостатков, с усилением ресурсов для их своевременного устранения или с заменой руководителей, которые не справляются с выполнением должностных обязанностей. Такой элемент управления принято называть контроллингом.

Реальные (временные) полномочия, передаваемые руководителем подчиненным, могут быть следующими:

1. Распорядительные полномочия – делегируются руководителям вре-

менных рабочих (творческих) групп на период выполнения определенных задач и заключаются в возможности самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения, обязательные для исполнения, от имени линейного менеджера.

2. Рекомендательные полномочия – предоставляются квалифицированным специалистам для оказания помощи руководителю или выработки не-обязательных для исполнения предложений. Предоставляется возможность оценивать различные варианты решений, разрабатывать собственные альтернативы или оптимизировать планы действий в соответствии с принятым решением руководителя.

3. Контрольно-отчетные полномочия – временно передаются сотрудникам для участия в коллективных внутренних проверках деятельности организации или отдельных ее подразделений совместно с работниками аппарата управления.

4. Координационные полномочия – передаются наиболее опытному и независимому специалисту для согласования действий различных подразделений или отдельных исполнителей при реализации совместных задач и устранения отклонений от имени руководителя.

5. Согласительные полномочия – принадлежат компетентному органу или должностному лицу, например, согласие выборного профсоюзного органа на увольнение работника по инициативе работодателя за неоднократное неисполнение должностных обязанностей или однократное грубое нарушение действующего законодательства.

Руководитель в целях эффективного использования потенциальных способностей членов трудового коллектива должен максимально передавать подчиненным полномочия по управлению. Для этого требуется качественный подбор подчиненных, их обучение и проверка на практической работе при соблюдении ряда рекомендаций.

Во-первых, вначале следует определить полный перечень своих функций как руководителя, включая и «иллюзию власти» в виде разрешенных, но официально не переданных полномочий со стороны старшего руководителя.

В результате выявляются многочисленные второстепенные задачи, которые подлежат первоочередной передаче подчиненным, включая сбор и обобщение информации, подготовку вариантов решений, разработку проектов документов, оформительские работы, доведение задач до исполнителей и контроль исполнения.

Руководитель трудового коллектива, который пытается все задачи выполнять самостоятельно в виду недоверия к подчиненным или ошибочного мнения, что все сделает лучше подчиненных, обычно перегружен второстепенной работой, при этом качество управления снижается.

Во-вторых, руководителю требуется учитывать степень контроля со стороны старшего руководства. Задачи, которые находятся под контролем руководства в виду их особой важности, необходимо выполнять лично и не передавать их подчиненным или же решать коллективно, но возглавлять

рабочую группу и постоянно знать состояние дел.

Отсутствие контроля со стороны старшего начальника дает свободу выбора, однако запрещается поручать подчиненным особо ответственные задачи, требующие безошибочности принимаемых решений. Не рекомендуется также передавать подчиненным особо сложные задачи, так как независимо от того, кто выполняет работу, ответственность за результаты ее выполнения остается за руководителем.

В-третьих, перед передачей полномочий подчиненным следует изучить их способности и компетентность, проверить готовность и желание принять дополнительные обязанности. Особое внимание обращается на анализ результатов их работы и уверенность поведения в сложных ситуациях, умение организовать работу группы исполнителей, стремление участвовать в управлении и брать на себя ответственность за общие результаты коллективного труда.

Делегирование полномочий по управлению не только освобождает руководителя от выполнения второстепенных задач, но является одним из способов подготовки руководящих кадров из сотрудников, которые обладают соответствующими задатками, однако еще не имеют достаточного практического опыта по руководству коллективным трудом.

Оказание доверия подчиненным в практической руководящей работе позволяет им также сформировать устойчивые черты характера, накопить организаторские способности, проявить имеющиеся лидерские качества и работоспособность, проверить честность.

В-четвертых, руководитель может применять различные формы привлечения подчиненных к управлению, включая полное и самостоятельное выполнение должностных управленческих функций руководителями всех нижестоящих уровней, контроль и оценку качества управления.

Особое значение следует уделять формированию временных рабочих (творческих) групп во главе с инициативными и квалифицированными сотрудниками, не имеющими управленческого должного статуса, подбору состава групп с учетом квалификации, пожеланий и добровольного согласия участвовать в коллективном труде. При этом происходит выявление неформальных лидеров, оказание им доверия и помощи в накоплении организаторских навыков, формирование команды руководителей и специалистов, способных самостоятельно и эффективно действовать в сложных ситуациях.

В-пятых, молодым руководителям и специалистам, а также сотрудникам, выполняющим дополнительные делегированные полномочия, необходимо оказывать своевременную и тактичную помощь в случаях ошибок или снижении качества работы путем выявления ранних их признаков и критического индивидуального разбора каждой ошибки, анализа причин и путей устранения просчетов.

Типовые ошибки при выполнении делегированных полномочий вначале подлежат обсуждению в индивидуальном порядке, после чего следует вести совместный поиск способов их исключения в будущем. Отстранять

исполнителей от переданных им полномочий необходимо лишь в исключительных случаях, когда имеется угроза срыва заданий или нанесения ущерба трудовому коллективу.

В-шестых, выбираются способы и средства стимулирования подчиненных за участие в управлении, комбинируя материальные и моральные стимулы, предоставление способным сотрудникам самостоятельности в выборе тактики достижения целей. Основным способом стимулирования подчиненных за образцовое выполнение делегированных полномочий может быть оказание помощи в планировании и реализации будущей деловой карьеры на основе накопленного опыта управленческого труда и расширения их кругозора путем освоения организационных связей.

Вначале подчиненным поручаются несложные самостоятельные задачи с выдачей исчерпывающих инструкций, затем постепенно усложняются поручения, оказывается помощь и поддержка с поощрением каждого, даже самого небольшого успеха.

В-седьмых, устанавливается рациональная степень контроля качества выполнения передаваемых полномочий с учетом важности решаемых задач и накопленного опыта передачи полномочий подчиненным. При выявлении случаев злоупотреблений должностными или делегированными реальными полномочиями, а также расточительного использования ресурсов должна исключаться возможность пользования «иллюзией власти». При этом по мере снижения результативности управления подчиненными должна повышаться жесткость контроля выполнения должностных полномочий.

**Вопросы для проверки знаний:**

1. Объясните, что значит право принимать решения и его ограничения.
2. Каковы аппаратные полномочия?
3. Расскажите об использовании коллективного интеллекта при выработке решений.
4. Раскройте сущность нормы управляемости.
5. Осветите преимущества и недостатки централизации управления.
6. Расскажите о необходимости децентрализации управления.
7. Раскройте сущность контроллинга.
8. Назовите виды временных полномочий и их роль в управлении.
9. Каковы технологии передачи полномочий подчиненным?
10. Раскройте сущность формирования временных рабочих (творческих) групп.

## Глава 16

# МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### 16.1. Источники активности трудового поведения человека

Переход к рыночным отношениям оказал существенное влияние на трудовое поведение различных слоев российского населения. Возможность неограниченной реализации личностного потенциала молодого поколения соседствует с шоковым состоянием людей старшего возраста, которые в советские времена под влиянием идеологических установок добровольно или принудительно добросовестно трудились во имя «светлого будущего» для детей и внуков, а также для своей достойной старости.

Среднее и, особенно, старшее поколение по-прежнему проявляет готовность относительно добросовестно трудиться за умеренное, а по сравнению с западными странами мизерное вознаграждение под влиянием в большей степени инерции мышления и желания служить общественным интересам, а также из-за стремления выжить в непростых условиях периодических кризисных явлений. В минимальных размерах у них как у патриотов пока проявляется оптимизм в надежде на чувство самосохранения нации в условиях нарастающей нестабильности в мировом сообществе.

Многие трудовые коллективы в России с начала XXI века, особенно использующие традиционные производственные технологии, выживают за счет труда работников пенсионного возраста, а их руководители с ужасом смотрят в будущее, когда «патриоты» не смогут работать, так как им достойной замены фактически пока нет, потому что молодое поколение по своему воспитанию, мировоззрению, ценностной ориентации и трудовому поведению совсем другое.

С момента объявления о переходе страны к рыночным отношениям в трудовую среду влилось целое новое поколение людей, а вместе с ним стали трансформироваться и ценностные ориентации различных слоев российского населения. Процесс формирования системы ценностей непосредственно связан с устойчивыми элементами морального сознания и мировоззрения, он оказывает влияние на нравственные и трудовые аспекты поведения личности [45, с. 122]. Этот процесс предполагает формирование собственного мира ценностей, соотношенного и органично связанного с общепринятыми в обществе социальными нормами и ценностями.

Значительная часть молодого поколения, которую можно условно назвать теоретиками или идеалистами (табл. 16.1), не проявляют желания работать в сфере реального производства и стремятся к получению высшего образования, преимущественно гуманитарного профиля, в надежде на будущую работу на руководящих должностях.

К сожалению, увлечение гуманитарным образованием, к тому же как и все массовые явления, без особого усердия многих студентов, связано трудностями поиска работы по профилю образования в связи с отсутствием практического опыта. Изложенная ситуация в полной мере касается

обучения студентов по профилю менеджмент и трудоустройства выпускников.

Теоретикам присуще чувство эйфории в надежде на достижение высокого качества жизни с внедрением западных технологий в образовании и автоматизации производства. Переход страны на двухступенчатую систему высшего образования пока не приносит ожидаемых преимуществ по сравнению с традиционной российской практикой. При слепом копировании американского опыта не учтено требование, что для поступления в магистратуру требуется накопление некоторого опыта практической работы, чтобы изнутри понять, что такое рыночные отношения и управление (менеджмент) в практической жизни.

*Таблица 16.1*

**Трансформация ценностных ориентаций и трудовых предпочтений  
в условиях рынка**

<b>Тип работников</b>	<b>Ценностные ориентации</b>	<b>Трудовые предпочтения</b>
1. Патриоты	Служение интересам общества, оптимизм, надежда на чувство самосохранения нации.	Относительно добросовестный труд в реальном производстве за умеренное вознаграждение.
2. Идеалисты	Стремление получить образование, престижную работу на руководящих должностях.	Эйфория в надежде на высокое качество жизни с внедрением западных технологий.
3. Прагматики	Старание сначала получить опыт, затем высшее образование, создать полноценную семью.	Надежда только на себя, сочетание опыта и образования, успешная деловая карьера.
4. Собственники	Рационализм, умеренный риск, создание собственного производства или оказание услуг.	Занятость в рабочее и нерабочее время, вложение средств в свое развитие.
5. Инерционные	Недоверие к рынку, профессионализм по старым технологиям, ответственность, осторожность.	Хорошие исполнители, охотно работают наставниками, ценят доверие и похвалу начальства.
6. Потребители	Приоритет внешних атрибутов, накопление имущества, развлечения, зависть успешным талантливым людям.	Расточительность, согласие на работу в тяжелых и вредных условиях, заболевания, инвалидность.
7. Рисковые	Хорошие способности, но легкомыслие, стремление к власти и ресурсам, авантюрные решения.	Выбор выгодных сфер труда, частая смена мест работы, склонность к правонарушениям.

Сейчас в России магистратура комплектуется преимущественно выпускниками институтов (университетов) сразу после получения степени бакалавра и образование по профилю менеджмент превращается по существу в шестилетнее образование с защитой выпускной работы (магистерской диссертации) на теоретическую тему, так как накопить практического опыта не удалось.

На западе «на магистерские программы обычно поступают люди в возрасте 25–30 лет [39, с. 7], имеющие кроме степени бакалавра не менее двух лет практической работы», а степень магистра свидетельствует не только о

получении теоретических знаний, но и практических навыков на основе разбора большого количества управленческих ситуаций, участия в управленческих играх, стажировок в крупных фирмах, за границей.

Теоретики в жизни в связи с трудностями реализации личного потенциала ограничивают себя созданием семьи с одним ребенком, что не соответствует проводимой руководством страны социальной политике, так как это не обеспечивает даже простое воспроизводство населения.

Существенно растет численность прагматиков, особенно среди среднего поколения, которые осознали, что в условиях рынка необходимо надеяться только на себя, поэтому они соглашаются на любую работу для получения практического опыта, а после этого опыта осознанно получают высшее образование и успешно реализуют карьеру. Не случайно сейчас многие практические работники стремятся получить высшее образование по заочной форме обучения, а результативность их подготовки с учетом накопленного практического опыта работы существенно выше по сравнению с бывшими школьниками. Сочетание накопленного практического опыта работы, реальных психологических и организаторских качеств с полученным профессиональным образованием позволяет таким прагматикам получать приоритет при профессиональном и административном продвижении.

Начинает проявляться рыночная тенденция раннего формирования будущих собственников имущества из молодых людей, которые рационально используют средства обеспеченных родителей, не боятся умеренного риска, сами берут кредиты, создают собственное производство или оказание услуг. Часть студентов старших курсов параллельно с обучением приобретают практический опыт работы, чаще всего в коммерческих компаниях, где работают руководителями их родители.

Совмещение обучения с практической работой, в том числе по освоению предпринимательства, существенно повышает нагрузку на молодых людей, которые предпочитают трудиться в рабочее и нерабочее время, вкладывают средства в свое развитие, успешно реализуют преимущества рыночных отношений и постепенно становятся цивилизованными собственниками (работодателями).

Постепенно сокращается численность работников с инерционным мышлением, чаще всего в зрелом и среднем возрасте, которым трудно освоиться в условиях рыночных свобод. Устойчивое недоверие к рынку сочетается с высоким профессионализмом и ответственностью за порученный участок работы, однако проявляется крайняя осторожность при внедрении инновационных технологий.

Опытные работники характеризуются как хорошие исполнители, но по традиционным технологиям, они охотно работают наставниками с молодежью, ценят доверие трудового коллектива и похвалу начальства, обычно любят самостоятельность в работе, но не стремятся к власти и руководству другими людьми.

К сожалению, под влиянием западной культуры и средств массовой

информации среди молодого поколения, которое обладает лишь средними умственными способностями, стало широко распространяться потребительское отношение к себе и окружающему миру. Ценностные представления потребителей сводятся к обладанию внешними атрибутами в виде престижного имущества, модных развлечений, а из-за нехватки средств на удовлетворение нескончаемых желаний проявляется зависть к успешным талантливым людям.

Обычно потребители не отличаются особым трудолюбием, а заработанные средства бездумно расходуют. Нередко в целях быть не хуже других проявляется неадекватное трудовое поведение с негативными последствиями для здоровья. В частности, в целях получения денежных средств на свои беспредельные запросы они соглашаются на работы в тяжелых и вредных условиях – потом становятся инвалидами, не создают полноценную семью – остаются в старости одинокими, не ведут здоровый образ жизни – приобретают хронические заболевания.

Особую категорию населения составляют рисковые личности, которые преимущественно обладают хорошими способностями и быстро добиваются заметного положения в предпринимательской среде. Склонность человека к умеренному рыночному риску в сфере бизнеса считается предпосылкой успеха. Однако в условиях недостаточно зрелого гражданского общества у них может формироваться соблазн использовать для быстрого обогащения любые способы и средства.

Такие черты характера проявляются, прежде всего, у бывших комсомольских активистов, которые умело используют свои связи и в короткие сроки становятся богатейшими людьми, стремятся к власти и распоряжению материальными и финансовыми ресурсами. Самые наглядные примеры быстрого взлета и последующего падения из-за авантюрных решений показали одни из первых представителей российского бизнеса Б.А. Березовский и М.Н. Ходорковский.

В трудовом коллективе рисковые личности нередко проявляют легкомыслие и превосходство над другими людьми, стремятся выбирать наиболее выгодные сферы деятельности, часто меняют место работы, способны на правонарушения, за что оказываются в местах лишения свободы.

Специализация труда в процессе коллективной деятельности с учетом личных качеств обуславливает особенности поведения и проявления активности каждого отдельного человека и групп людей, которые необходимо учитывать в управленческом искусстве руководителя.

Основная задача руководства коммерческих компаний при наборе новых сотрудников заключается в тщательной проверке результатов работы кандидатов на предыдущих должностях, контроле их поведения и заблаговременном прогнозировании возможности незаконных действий, регулярном анализе состояния подконтрольных им материальных и финансовых ресурсов. При этом следует учитывать склонность некоторых сотрудников к обещаниям быстрых достижений и высоких результатов, а также регулярно проверять законность методов получения результатов предпринима-

тельской деятельности.

Вызывает тревогу и трансформация нравственных ценностей в органах власти под влиянием механического копирования предпринимательских способов достижения успеха и материального благополучия не за счет честной конкуренции на рынке на свой страх и риск, а путем нецелевого использования бюджетных средств, составляющего преступный умысел.

Более опасным для общества следует считать сращивание не самых лучших и рискованных представителей предпринимательской среды с административными органами управления и формирование мафиозных структур с участием должностных лиц регионального уровня власти. При этом могут формироваться криминальные сообщества в виде крупной организованной преступной группы.

Предпринимательские таланты и этические нормы представителей власти должны быть в обществе строго разграничены как законодательно, так и на уровне общественного мнения с учетом известных способов и средств мотивации.

При этом следует напомнить совершенно справедливый совет президента страны всем рискованным личностям, занимающим должности в органах власти, а также одновременно желающим богатства и процветания в условиях рынка: для этого нужно уйти с государственной должности, на свой страх и риск создать коммерческую компанию, заниматься бизнесом среди себе равных в конкурентной среде.

## **16.2. Мотивация предпринимательской деятельности**

Переход страны к рыночным отношениям обусловил появление многих новых понятий таких как администрирование, коммерция, бизнес, менеджер, предпринимательство, сущность которых в современной экономической и специальной литературе отражается весьма неоднозначно, а единый подход к их содержанию пока отсутствует.

Наличие различных точек зрения можно объяснить сложностью протекающих процессов, однако различные трактовки вызывают не только трудности восприятия рынка в глазах российской общественности, но и сомнение в возможность полной реализации в нашей стране оправдавших себя в международной практике рыночных отношений. Поэтому следовало бы в интересах взаимопонимания определиться с рыночной терминологией и выбором средств активизации поведения предприимчивых личностей в сложившихся экономических условиях.

Наиболее универсальным считается принятое на западе понятие администрирование [39, с. 6], которое понимается, прежде всего, как государственное и муниципальное управление («public administration») или деловое администрирование («business administration»).

Опыт административно-командной системы в течение советского периода развития страны свидетельствует об администрировании как законодательном запрете частной собственности и предпринимательства, кото-

рое именовалось спекуляцией и преследовалось по закону. Полная административная регламентация общественной жизни применительно к экономической деятельности означает «можно то, что разрешено законом».

Прямой противоположностью административной системе являются рыночные отношения, когда в экономической жизни действует другое правило – «можно все, что не запрещено законом». Поэтому учрежденная на свой страх и риск коммерческая компания самой различной организационно-правовой формы может заниматься всеми видами деятельности, кроме запрещенных законом. Известно, что в современной России законодательно запрещены три вида деятельности: свободный оборот наркотических средств, свободная продажа оружия и проституция.

При этом под коммерческой деятельностью (коммерцией) обычно понимается [29, с. 8] деятельность по купле-продаже имущества с целью получения прибыли или иной выгоды. В культуре развитых стран запада бизнес преимущественно понимается [39, с. 6] как рыночная деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции, работ и услуг. В современном российском мышлении бизнес, к сожалению, в большей степени ассоциируется с куплей-продажей (перепродажей), что в советское время именовалось спекуляцией.

Понятие «бизнес» на западе чаще всего связывают с наличием и коммерческим использованием частной собственности или участием бизнесмена в акционерной и другой коллективной форме собственности. При этом собственник (бизнесмен), как правило, сам не занимается хозяйственной деятельностью, а для управления принадлежащим ему имуществом (активами) нанимает профессиональных управляющих (менеджеров). Наибольший интерес зарубежных и отечественных специалистов проявляется к термину и сущности предпринимательства, хотя среди практиков закрепилось упрощенное толкование его экономической сущности и отождествление с понятием бизнес.

Предпринимательство представляет собой особый вид практической деятельности, направленной на получение прибыли и внедрение нововведений во всех сферах социально-экономической жизни. Его отличительной особенностью от бизнеса является не получение прибыли от предпринимательской деятельности как самоцель, не сводится к духу наживы, а понимается как способ получения средств и создание условий для продолжения реализации новых проектов.

Первым теоретиком бизнеса многие ученые считают французского экономиста Ричарда Кантильона (XVIII в.), который ввел в обиход термин «предпринимательство». Предпринимательские функции связывают с риском и неопределенностью, приспособлением производства к изменяющимся условиям рынка, более эффективном использовании ресурсов и удовлетворением возникающего рыночного спроса.

По мнению Йозефа Алоиза Шумпетера (1883–1950), основной экономической функцией предпринимателя является осуществление инноваций

[49, с. 10–12] на основе специфической мотивации, наличия своеобразного интеллекта, сильной воли и развитой интуиции. При этом предприниматель достигает успеха на рынке за счет того, что создает новые, еще неизвестные потребителю материальные блага, вводит новые способы производства, завоевывает новые рынки сбыта. Предприниматель – это человек, энергично заряженный на создание и развитие собственного дела, реализующий новые проекты, инноватор в сфере хозяйственной деятельности.

Характеризуя личные качества склонных к предпринимательству людей, экономисты в первую очередь обращают внимание на свойства и особый психологический склад характера, в том числе интеллект и направленность на новое знание, воображение и изобретательность, личную энергию и волю к действию, сочетание ума и фантазии, стремление к свободе и самореализации. Мотив прибыли, безусловно, присутствует, но получение прибыли для предпринимателя не является самоцелью, а показателем успеха.

Существуют более тридцати различных определений и содержания сущности предпринимательства [49, с. 13–18], что подчеркивает сложность и его значимость для реализации преимуществ рыночных отношений, поэтому не случайно наряду с классическими экономическими ресурсами, такими как земля, капитал и труд в условиях рынка к ресурсам относят также способность к предпринимательству.

Развитие предпринимательства в России имеет многовековую и трудную историю, берет свое начало с Киевской Руси в форме торговли и различных промыслов. Наиболее бурное развитие предпринимательства приходится на время правления Петра I (1689–1725), когда был дан государственный заказ на развитие важнейших отраслей [72, с. 7] и по всей России создаются мануфактуры, развивается горная, оружейная, суконная, полотняная промышленность.

В первом десятилетии XX в. предпринимательство в России становится массовым явлением, в стране действовало около 400 тыс. промышленных предприятий, однако его развитие было прервано сначала Первой мировой войной, затем гражданской войной и «военным коммунизмом». В годы нэпа свободное предпринимательство вновь стало возрождаться и на долю частного сектора в те годы приходилось около четверти промышленного производства и почти три четверти розничной торговли. В дальнейшем с 1929 г. свободное предпринимательство было объявлено нелегитимным и произошло полное огосударствление экономики.

В течение многих лет общественному мнению в советское время прививалось мнение о предпринимателе как аферисте и спекулянте, который думает только о наживе и обмане, что до настоящего времени оказывает негативное влияние на развитие предпринимательской активности в России. Существуют и другие многочисленные препятствия, которые носят как объективный, так и субъективный характер (см. табл. 16.2).

Во-первых, основным препятствием в развитии предпринимательства в России можно считать ограниченные финансовые возможности большин-

ства экономически активного населения в связи с отсутствием собственного стартового капитала и высоким процентом за коммерческий кредит. Как известно, опорой малого и среднего бизнеса в экономически развитых странах запада является средний класс, к которому относится две три их населения.

В современной России в зависимости от колебания уровня экономического развития страны средний класс по различным источникам составляет от 10 до 25% населения, а в период кризисных явлений в экономике может снижаться до минимального значения. Следовательно, экономический ресурс предпринимательства в стране заметно уступает странам Запада. В то же время весьма ограниченный круг олигархических структур в стране не склонен к предпринимательству, а в большей степени заинтересован в сохранении или наращивании своих финансовых активов в проверенных временем сферах сырьевого бизнеса и весьма осторожно вкладывает ресурсы в инновационные производственные технологии.

Таблица 16.2

### Препятствия в развитии предпринимательства в России

Причины	Влияние на предпринимательскую инициативу
1. Ограниченные финансовые возможности	Отсутствие собственного стартового капитала, высокий процент за коммерческий кредит.
2. Сложная экономическая ситуация в стране	Неустойчивость финансово-кредитной системы, высокий уровень инфляции.
3. Недостаточно развитая инфраструктура товарных рынков	Новую продукцию с требуемыми характеристиками необходимо своевременно реализовать на рынке, чтобы оправдать затраты и получить средства для развития производства.
4. Недостаточная культура производства и уровня сервиса	Сложность конкуренции с импортными товарами по качеству и требованиям крупных торговых сетей.
5. Противостояние власти и предпринимательства	Трудности доступа к ресурсам и возможности получения государственных (муниципальных) заказов.
6. Необходимость интеграции ресурсов	Нежелание создавать венчурные фирмы руководством крупных коммерческих компаний.
7. Опасность потери права на научные достижения	Отсутствие защиты интеллектуальной собственности приводит к снижению творчества.
8. Новизна полученных результатов	Сложность обеспечения патентной чистоты изобретений и открытий.
9. Высокая общественная значимость ожиданий	Необходимость государственных гарантий реализации программ или проектов высокого уровня значимости.
10. Международное значение проектов или программ	Создание совместных компаний с иностранными инвесторами.

Банковский процент за коммерческий кредит в стране в последнее время составляет не менее 15–20% годовых, а получение кредита в залог квартиры грозит заемщику при неудачном исходе предпринимательства стать лицом без определенного места жительства.

Во-вторых, не способствует предпринимательской активности сложная экономическая ситуация в стране, включая периодические кризисные явления, неустойчивость финансово-кредитной системы, высокий уровень инфляции и снижение покупательной способности населения.

Недостаточные меры государственной поддержки малого и среднего

бизнеса нередко становятся причиной выезда в развитые страны мира творческих личностей с новыми инновационными идеями или с готовыми к внедрению «ноу-хау», где они через некоторое время получают патенты на открытия или даже нобелевские премии.

В-третьих, результативность предпринимательской активности во многом сдерживается недостаточно развитой инфраструктурой товарных рынков. В современных условиях мало произвести новую продукцию с требуемыми для потребителями качествами, необходимо ее своевременно реализовать на рынке, чтобы оправдать затраты, а также получить средства для развития производства.

Особо сложные условия складываются для отечественных производителей сельскохозяйственной продукции из-за отсутствия современных складских помещений и ходильных установок, а также неудовлетворительного состояния дорожного хозяйства.

В-четвертых, на темпах развития предпринимательства в России отражается традиционно недостаточная культура производства и низкий уровень сервиса по сравнению с зарубежными странами. В частности, крупные торговые сети реализуют преимущественно импортные товары.

Высокие требования предъявляются к качеству товаров и упаковки, поэтому отечественные товары далеко не всегда выдерживают рыночную конкуренцию не только за рубежом, но и на отечественном рынке, что требует времени на освоение технологий производства, продвижения на рынок и реализацию маркетинговых услуг.

В-пятых, продолжается процесс противостояния органов власти и предпринимательства. Негативное отношение российского общественного мнения к бизнесу из-за уравнилельного мышления передается властным структурам, представители которых считают незаслуженно высокими доходы коммерческих компаний и вынуждают их «делиться» путем бесконечных проверок и поборов, тем самым приводят к росту теневой экономики.

В результате возникают необоснованные трудности предпринимателей при доступе к ресурсам и получении государственного (муниципального) заказа, которые создают условия для расширения масштабов коррупции в органах власти, снижается мотивация к творчеству и внедрению инноваций. Злоупотребления властью способны нанести существенный материальный и финансовый ущерб и даже дискредитировать преимущества рыночных отношений.

Отмечается недостаточная защищенность бизнеса от воздействия криминальных структур, поэтому крупные коммерческие компании вынуждены создавать свои охранные структуры. Малые и средние предприятия в большей степени занимаются предпринимательской деятельностью и по своим ресурсам не в состоянии создавать свои охранные структуры, поэтому зачастую ощущают безнаказанное криминальное влияние.

Комплексное влияние объективных негативных факторов обуславливают субъективные причины недостаточной предпринимательской актив-

ности. В частности, для реализации интересной и перспективной идеи может потребоваться интеграция ресурсов, которая может быть осуществлена руководством крупной коммерческой компании путем создания венчурной (интрапренерской) фирмы. Однако такую инициативу крупные коммерческие компании проявляют пока весьма редко.

Зачастую в процессе предпринимательской деятельности достигаются результаты, имеющие научную значимость, при этом в целях исключения потери права на научные достижения потребуются дополнительно организовать защиту интеллектуальной собственности автора инноваций или всей коммерческой компании. Высокая новизна полученных результатов предпринимателем потребует провести проверку и обеспечить патентную чистоту изобретений или открытий.

Высокая общественная значимость ожидаемых результатов инноваций может претендовать на государственные гарантии финансирования и реализации предпринимательских программ или проектов, как правило, с выделением финансовых средств траншами по мере проверки полученных промежуточных результатов.

Ряд предпринимательских проектов или программ могут претендовать на получение результатов международного значения. В таких случаях для их разработки и реализации обычно создаются совместные коммерческие компании с иностранными инвесторами.

### **16.3. Способы и средства стимулирования инновационного труда**

Общепризнанными принципами и нормами международного права установлена свобода труда. В соответствии с положениями Конституции РФ (ст. 2) каждый человек вправе свободно выбирать или соглашаться на профессию и род деятельности, в том числе работать в бюджетной организации или в коммерческой компании.

Переход подавляющего большинства стран мира к рынку объективно обусловлен, так как рыночные механизмы хозяйственной деятельности в современном мире признаны пока непревзойденными по экономической эффективности ввиду ряда их преимуществ. К ним можно отнести: направленность на удовлетворение нужд, потребностей и запросов населения; гибкость и самостоятельность субъектов рынка; заинтересованность и инициатива; учет соотношения «качество – цена».

Вместе с тем рынок нельзя признать идеальным, так как ему присущи и некоторые объективные недостатки: агрессивность поведения; социальное расслоение населения; снижение уровня гуманности населения; разрыв в уровне экономического и социального развития; рыночный риск.

Предпринимательство как вид общественно необходимой деятельности в условиях рыночных отношений предъявляет к сотрудникам три основных взаимосвязанных требования: предрасположенность, умения и желание.

Предрасположенность к предпринимательству нередко связывают с природной деловой хваткой [49, с. 52], которая заключается в стремлении к самореализации, деловой активности, оперативности в работе, напористости поведения, неудовлетворенности собой и целеустремленности, способности доводить начатое дело до конца и выполнять работу наилучшим образом, самообладании и умении не падать духом от неудач. Немаловажными факторами предрасположенности к инновационному труду считается также способность к риску, включая желание и умение рисковать, инициативность, смелость и решительность характера.

Умения определяются совокупностью общих и специальных знаний, индивидуальных приемов труда и накопленных навыков (компетенциями), которые приобретаются в процессе обучения и практической работы в составе трудового коллектива или самостоятельно путем удовлетворения любознательности и самообучения, освоения накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Особенность умений состоит также в том, что многие приемы труда в одной сфере деятельности могут с успехом применяться и в других сферах при выявлении определенных признаков схожести процессов с учетом здравого смысла, предприимчивости и находчивости личности. В то же время истоки инновационного характера труда находятся в постоянном состоянии неудовлетворенности существующими технологиями и желании личности внести с процесс труда определенную новизну, дающую возможность устранить неудовлетворенность.

Желание предопределяется внутренней мотивацией достижения цели, которая для предпринимательской деятельности по взглядам основателя теории бизнеса Йозефа Шумпетера [32, с. 22] заключается в способности видеть реальность и идти вперед в одиночку, не пугаясь неопределенности и возможного сопротивления, воздействовать на других людей, иметь вес в обществе, обладать авторитетом.

Движущим мотивом предпринимательской деятельности является желание достичь успеха, получение предпринимательского дохода, который расходуется на развитие этой деятельности, то есть имеет чисто экономический характер. Самоутверждение личности предпринимателя становится не просто целью, а образом жизни, поэтому он готов ради достижения успеха своего дела терпеть трудности и даже приносить в жертву свою деловую репутацию, свое свободное время и средства.

Готовность и желание выполнять свою работу лучше других является одним из ключевых факторов успеха предпринимателя. Поэтому важно знать, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий.

Поведение людей определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. К внутренним относятся мотивы, под которыми понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать соответствующим образом; средство, с помощью которого личность определяет свое поведение.

Глубинным источником мотивации являются потребности – нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития общества. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Потребности – это то, что возникает и сосредоточивается в содержании человека, достаточно общее для разных людей, но в то же время, имеющее индивидуальное проявление.

Потребности, согласно их иерархии по теории А. Маслоу, делятся на материальные (физиологические, биологические); в безопасности существования, в отдыхе, духовные (в знаниях, приобщении к науке, культуре, искусству, религии); социальные (в общении, в причастности к определенной социальной группе; в самоуважении; в самовыражении (свободе, творчестве).

Потребности связаны с ценностями, которые являются идеальным представлением человека о потребностях и интересах. Так трудовое поведение формируется под влиянием ценностей как представлений человека о главных и важных целях жизни и работы, средствах их достижения. Из всех возможных побудителей к действию человек осуществляет выбор на основе мотивов, непосредственно предшествующих действию.

Мотив (лат. *movere* – приводить в действие, толкать) означает внутренний побудитель в человеке или «двигатель изнутри». Под мотивом понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает именно так, а не иначе. Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности и качестве своего труда, практики употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы, что не соответствует их природе и содержанию.

Исторически проблемами мотивации занимались в основном психологи и социальные психологи, а проблемами стимулирования – специалисты по управлению, которые в большей степени практики, чем теоретики. На практике [25, с. 224] реальные проблемы приходилось решать в их взаимосвязи, так как стимулирование оказывает воздействие на мотивацию человека.

С другой стороны, в зависимости от мотивации человека не все стимулы могут оказывать положительный эффект, то есть воспринимаются дестимулами или антистимулами. Достаточно вспомнить «крылатое» выражение В.С. Черномырдина «хотели как лучше, а получилось, как всегда».

Мотив – внутри человека, это идеальный образ внутри сознания человека, образ необходимого предмета или действия. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Мотивация – это процесс эмоционального сопоставления своей потребности с образом внешнего предмета или действия. Мотивация – это внутренний психический механизм, который обеспечивает осознание потребности и запускает направленное поведение человека.

Мотивация труда – это стремление удовлетворить свои потребности посредством инновационного труда, который для личности предпринима-

теля становится образом и смыслом жизни. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить личность; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы и основа трудового потенциала работника, который состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивы выбора профессии обычно сводятся к триаде [36, с. 390]: хочу, могу и надо. Для предпринимателя основными мотивами выбора своего пути (хочу) служат неудовлетворенность реальностью, видение возможности и способов ее улучшения, мотив справедливости и сопричастности к проблемам общества, мотив самостоятельности действий и новизны, мотив самоутверждения и состоятельности.

Мотивами возможности успешно заниматься предпринимательской деятельностью и инновационным характером труда (могу) является комплекс умственных и новаторских качеств личности [49, с. 50], таких как способность к творческому и нестандартному мышлению, широкий кругозор, чувство нового, интуиция, умение видеть перспективу и выделять главное, талант находить кратчайшие пути решения проблем.

Мотив потребности в инновационном труде (надо) вытекает из анализа состояния реальности и сопоставления с такими качествами личности как наличие здравого смысла, находчивость, практичность, гибкость, ориентированность на результат, умение увязывать притязания с реальными условиями и возможностями.

Воздействие на человека в целях повышения эффективности его труда осуществляется с помощью материальных и моральных стимулов. Стимул (лат. *stimulus* – стрекало, погонялка) представляет собой средство влияния для побуждения к действиям, определенному поведению. Стимул – это нечто внешнее по отношению к человеку.

Стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие на человека, которое побуждает его к направленному действию и достижению поставленной цели. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать недейственным. Таким образом, стимул задается человеку кем-то извне и может включать материальные и нематериальные (моральные) методы.

Особенности мотивации предпринимательского труда [49, с. 22] состоят в обеспечении жизненно важных благ, посредством которых удовлетворяются первоочередные и наиболее важные социальные потребности – стремление получить предпринимательский доход, который превышает размер заработной платы наемных работников; преодоление чувства не-

удовлетворенности прежней работой; стремление приобрести независимость и обрести новый интересный род занятий; реализовать самоутверждение в виде осознания принадлежности к успешному и удачливому слою общества.

Материальные стимулы для развития коммерческой сферы направлены, прежде всего, на государственную поддержку малого и среднего бизнеса, которая может включать [25, с. 33] субсидии, банковские кредиты под гарантии государства, налоговые льготы и другие меры материального стимулирования.

Материальные стимулы могут воздействовать на весь трудовой коллектив или только на отдельных сотрудников, при этом рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- осуществлять стимулирование достаточно оперативно, с тем чтобы для работника не была потеряна связь между его дополнительным вкладом и вознаграждением;

- стимулировать не за усилие, а за результаты, главным образом за те, которые отражаются на эффективности работы;

- если возможно, стимулировать в соответствии с тем, чего работник достиг в сфере своей ответственности;

- для удержания нужных работников в компании обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы при условии, что работник продолжает сотрудничать с организацией (этих сумм он лишается полностью и/или частично в случае ухода);

- материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для работника.

Материальные стимулы включают заработную плату, которые обычно в коммерческой компании в 2–3 раза выше по сравнению с работниками бюджетных организаций, а также премии, надбавки, доплаты. Систему премирования в условиях рыночных отношений устанавливает работодатель самостоятельно, в том числе:

- премии индивидуальные и коллективные, текущие (за месяц), реже квартальные, по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет, отсроченные премии; специальные премии;

- надбавки за ученые степени и ученые звания, за рост мастерства путем установления разрядов; доплаты за совмещение профессий; бонусы; участие в прибылях; льготные акции предприятия;

- частичная оплата жилья; расходы на услуги здравоохранения; оплата путевок на лечение, отдых, экскурсии и путешествия; оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях; оплата проезда к месту работы;

- прочие выплаты: доходы по акциям и другим ценным бумагам; страховые взносы коммерческой компанией в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования, фонд занятости; взносы в негосударственные пенсионные фонды;

- выплаты из внебюджетных фондов – авторские вознаграждения;

стоимость выданной бесплатно форменной одежды или сумма льгот при ее продаже по пониженным ценам; стоимость спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, обезвреживающих средств, молока и лечебно-профилактического питания;

- командировочные расходы; надбавки к зарплате в связи с подвижным характером работы; надбавки за вахтовый метод работы; расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;

- расходы на проведение вечеров отдыха, дискотек, спектаклей, концертов, лекций, диспутов, спортивных мероприятий.

В настоящее время применяется около 50 видов наиболее распространенных доплат и надбавок компенсационного характера: за работу в вечернее и ночное время; за сверхурочную работу; за работу в выходные и праздничные дни; за разъездной характер работы; за многосменный режим работы; за работу сверх нормативной продолжительности рабочего времени; за вредные, тяжелые и опасные условия труда.

К стимулирующим доплатам и надбавкам относят оплату: за высокую квалификацию (специалистам); за профессиональное мастерство (рабочим); за работу с меньшей численностью работников; за совмещение профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; за выполнение обязанностей отсутствующего работника; бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы; за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета; за обслуживание вычислительной техники.

Моральное стимулирование можно условно разделить на отдельные группы: индивидуальные (персональные), коллективные, комплексные, особые стимулы.

Индивидуальные стимулы: благодарность устно или в приказе; почетная грамота; звание, вымпел, знак «Лучший по профессии»; фотография на доске почета; поздравление с днем рождения; чествование по случаю юбилейной даты; благодарственное письмо родителям; дополнительный выходной; гибкий график работы; лучшее рабочее место; персональная стоянка автомобиля; почетное звание; направление на семинары; курсы повышения квалификации; профессиональное или административное продвижение; представление к государственной награде (медали, орден).

Коллективные стимулы: вручение переходящего знамени; почетная грамота победителю конкурса среди коллективов; организация развозки к месту работы и обратно; участие в тренингах.

Комбинированные стимулы: ценный подарок; обед с руководством; фуршет по случаю юбилея; туристическая поездка; медицинская страховка; форменная одежда; бесплатное питание; предоставление служебного автомобиля; персональный водитель; билет в спортзал, бассейн, фитнес-центр; путевка на базу отдыха, в профилакторий, в санаторий; бестарифный телефон; компенсация транспортных расходов; служебное жилье; обучение по ученическому договору; стажировка в зарубежной компании.

Особые стимулы: социальный пакет; стандартная и мотивирующая

часть вознаграждения; пособия по коллективному трудовому договору (рождение ребенка, свадьба, похороны, знаменательные даты стажа работы).

В целях повышения эффективности производства в современных условиях разработана и широко применяются положения теории обогащения труда персонала, которая включает: ощущение работниками важности, нужности и общественной полезности работы; доверие к работнику; применение («мягкого управления»); самостоятельность работников; наличие обратной связи с руководителем; возможность профессионального роста, приобретения нового опыта и повышения квалификации.

Стимулирование деятельности инновационных предпринимательских компаний, в первую очередь венчурных фирм, может также осуществляться с государственным участием.

### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Расскажите о трансформации ценностной ориентации и трудовых предпочтений работников.
2. Какова практика подготовки менеджеров в России и зарубежных странах?
3. Раскройте природу мотивации, потребности, ценности, мотивы.
4. Расскажите о мотивах выбора профессии предпринимателя.
5. Охарактеризуйте основные качества предпринимателя.
6. Каковы мотивы предпринимательского труда?
7. Осветите историю развития предпринимательства в России.
8. Раскройте меры государственной поддержки малого и среднего бизнеса.
9. Какова взаимосвязь мотивации и стимулирования труда?
10. Опишите сущность процесса стимулирования труда.

## **Глава 17**

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ**

#### **17.1. Процесс развития конфликтных действий**

Производственная деятельность и повседневный быт людей достаточно часто сопровождаются противоречиями различного характера и остроты, что нередко приводит к конфликтным и стрессовым ситуациям. Вызывают беспокойство статистические данные о том, что более половины причин смертности людей различного возраста связаны с сердечнососудистыми заболеваниями, которые чаще всего обусловлены стрессовыми состояниями.

Поведение каждого человека в социуме преимущественно зависит от него самого и его непосредственного окружения, которое он вправе выбирать и оказывать на него благотворное влияние. Производственные условия зависят от руководства трудового коллектива, которое должно быть в большей мере заинтересовано в создании здорового социально-психологического климата как условия высокой производительности труда, обеспечении качества продукции, работ и услуг. Поэтому трудно согласиться с

утверждением, что конфликты в процессе коллективного труда не только неизбежны, но даже полезны.

Источниками противоречий в трудовом коллективе могут стать ситуации различной степени остроты, и руководитель должен знать их особенности, своевременно применять меры по предупреждению негативных последствий напряженности и противостояния сотрудников, а также умело разрешать состоявшиеся конфликты на правовой основе. Для этого руководителям и специалистам нужны основы научных знаний природы конфликтов и стрессов, а также развития конфликтных действий.

Научный подход к оценке руководителями остроты противоречий, характера стрессовой ситуации и ожидаемых последствий для коллектива может быть основан на представлении конфликта как объективного процесса, состоящего из четырех последовательных стадий (см. рис. 17.1) с постепенным нарастанием остроты противостояния, потери интереса к работе с втягиванием в конфликтные действия всего трудового коллектива.

Каждая стадия развития конфликта имеет свою природную сущность и особенности конфликтных действий, требует соответствующей реакции руководства и сторон конфликта:

а) Конфликтная ситуация – это последствия внутренней неудовлетворенности одного сотрудника, группы работников или всего трудового коллектива, чаще всего, эффективностью работы или состоянием социально-трудовых отношений. На основе неудовлетворенности появляются особые мнения, определяются принципиальные позиции или генерируются различные варианты действий.

<b>Конфликт как процесс</b>			
<b>Стадии развития</b>			
Конфликтная ситуация (противоречие)	Открытое противостояние сторон	Инцидент (активная стадия конфликта)	Послеконфликтная ситуация в трудовом коллективе
<b>Сущность противоречий и конфликтных действий</b>			
Внутренняя неудовлетворенность, мнения, позиции, варианты	Распространение конфликтных действий на весь коллектив	Выход конфликтных действий за пределы трудового коллектива	Извлечение уроков или фактический распад трудового коллектива
<b>Характер конфликтных действий</b>			
Конструктивные предложения руководству; деструктивные действия – претензии, оскорбления, жалобы	Подключение подстрекателей, сторонников и сочувствующих, разделение коллектива на группировки	Привлечение внимания общест-венности, угрозы, ультиматумы, демонстрация силы, остановка работы	Взаимные уступки, административные меры, ликвидация подразделений, возмещение нанесенного ущерба
<b>Ожидаемые результаты</b>			
Своевременная реакция руководства, устранение причин	Потеря интереса к работе, переход на личности	Протестные и силовые действия, нестабильность	Накопление опыта, налаживание новых взаимоотношений

Рис. 17.1. Процесс развития конфликта

Конфликтные ситуации в трудовом коллективе могут носить объективный или субъективный характер, порождать конструктивные или деструктивные последствия. Объективные конфликтные ситуации обусловлены определенными обстоятельствами и оцениваются как сложившиеся условия деятельности. Субъективные конфликтные ситуации зависят от различия характеров и отношения к делу отдельных личностей.

Конструктивные последствия конфликтных ситуаций сводятся к открытому выражению особого мнения или сформировавшейся обоснованной позиции и обычно завершаются генерированием оригинальных предложений руководителю для выбора им рационального (оптимального) решения.

Примерами конструктивных последствий конфликтных ситуаций могут служить сравнительная оценка старых и новых технологий, позиции по сопоставлению цены и качества продукции, работ и услуг, предложения по расширению ассортимента продукции, освоению новых видов деятельности или рациональному использованию ресурсов.

Деструктивные последствия конфликтных ситуаций сводятся к недовольству или оскорблениям из-за негативных межличностных отношений, жалобам на жесткий или попустительский стиль руководства, открытому сопротивлению любым инновациям. При этом обычно никаких предложений по созданию комфортных условий, рациональному режиму труда и отдыха, более справедливому распределением работ и вознаграждения за труд не поступает.

Руководство в любом случае должно своевременно реагировать на конфликтные ситуации и их последствия, так как они обычно приводят к массовым стрессам и деструктивному характеру взаимоотношений, которые порождают противостояние в трудовом коллективе.

б) Открытое противостояние сторон – это негативная стадия конфликтного процесса в виде распространения конфликтных действий на весь трудовой коллектив с формированием противостоящих сторон, подключением сторонников, сочувствующих и противников при активной деятельности подстрекателей, имеющих, как правило, свои корыстные интересы. В конечном счете, трудовой коллектив может расколоться на противостоящие группировки.

При отсутствии реакции руководства на конфликтную ситуацию или некомпетентном его вмешательстве в противостояние негативные результаты конфликта начинают нарастать как снежный ком. Из-за противостояния резко снижается интерес к работе и производительность труда, к конфликту постепенно подключаются все члены трудового коллектива, происходит переход от полезной работы к поиску виновных. Не исключается интенсивный переход конфликтных действий на личности, сбор компрометирующих материалов, межличностные разборки и апелляция к общественному мнению, могут организовываться протестные действия.

Действительно, что «далеко не в каждом споре рождается истина» и руководству требуется немало усилий, чтобы на этой стадии вернуть си-

туацию к деловому обсуждению различных позиций сторон, так как постепенно накопились недоверие и подозрения личностей друг к другу.

в) Инцидент – самая неконструктивная часть конфликтного процесса с выходом активных конфликтных действий за пределы трудового коллектива и привлечением внимания общественности к различным позициям сторон угрозами, предъявлением ультимативных требований и демонстрацией силы.

Негативные последствия активной стадии конфликта проявляется в сознательном нанесении сторонам морального или физического вреда, отказе от выполнения договорных отношений, применении силовых акций протеста, включая митинги, забастовки, захват административных и производственных зданий, перекрытие транспортных коммуникаций.

Результатами инцидента могут стать общественная нестабильность, повышенная текучесть квалифицированных кадров и остановка работы, причинение существенного материального и морального ущерба в ходе погромов, действия силовых структур, судебные иски. Нарастает опасность социального взрыва.

г) Послеконфликтная ситуация – состояние трудового коллектива после неоправданных потрясений, которые послужили жестоким уроком руководству и всем работникам или привели к фактическому распаду социально-трудовых отношений.

Возможны некоторые полезные последствия в виде осознания сторонами конфликта бесполезности процесса противостояния и необходимости взаимных уступок, отказа от завышенных требований и налаживания новых деловых взаимоотношений, накопления опыта предупреждения конфликтов и стрессов. Не исключаются некоторые, чаще всего, запоздалые административные меры по высвобождению из трудового коллектива конфликтных личностей или смены недостаточно компетентного руководства, ответственности должностных лиц за причиненный ущерб.

В подавляющем большинстве наступают системные негативные последствия в виде неплатежеспособности (банкротства) и ликвидации подразделений или всей коммерческой компании, административное или уголовное преследование подстрекателей и зачинщиков беспорядков, длительное возмещение причиненного экономического и морального ущерба.

Представление конфликта как процесса последовательного нарастания напряженности в трудовом коллективе открывает широкие возможности для влияния на его развитие, которое могут оказывать:

- сами участники конфликтных действий, которые сохраняют свои принципиальные мнения по существу противоречия, но руководствуются здравым смыслом и остаются на деловой позиции, сдерживая эмоции;

- актив трудового коллектива как наиболее активная и разумная его часть, способная удержать стороны с различными позициями от крайнего обострения ситуации;

- неформальные лидеры, которые могут взять на себя инициативу представлять интересы одной из конфликтующих сторон и сформировать кон-

структивные предложения руководителю;

- руководители как представители работодателя, имеющее право принятия решений по устранению причин неудовлетворенности, сглаживанию имеющихся разногласий или оценке справедливости претензий;

- органы власти, способные при необходимости реализовать правоохранительные, арбитражные и судебные функции при нарушениях норм существующего законодательства.

В основе активного влияния на развитие конфликтных действий в трудовом коллективе может служить анализ причин неудовлетворенности и выбор руководством методов управления конфликтами и стрессами в каждой конкретной ситуации.

## **17.2. Причины и методы управления конфликтами и стрессами**

Управление трудовым коллективом представляет собой сложный, многогранный и противоречивый процесс, связанный с воздействием руководителя на группы людей и отдельных исполнителей в целях достижения перспективных организационных целей и последовательного решения стоящих текущих производственных задач. Особенности предпринимательской деятельности обуславливают ряд объективных и субъективных причин неудовлетворенности (табл. 17.1), вызывающих конфликтные ситуации и стрессы.

Нередко руководители коммерческих компаний предпочитают решение текущих задач и недооценивают перспективу развития, в результате из-за некачественного прогнозирования приходится срочно реагировать на выходящую из-под контроля рыночную ситуацию вместо заблаговременной подготовки к различным вариантам действий и содержания необходимого резерва ресурсов.

Сочетание решения текущих задач и перспективы развития требуют проявления искусства руководителя в выборе приоритетов в целях рационального использования материально-технических, человеческих и финансовых ресурсов.

Двойственность положения руководителя коммерческой компании состоит в том, что, с одной стороны, собственники (акционеры) или высшее руководство требуют конечные результаты в виде прибыльной деятельности, нередко не считаясь с затраченными усилиями работников. С другой стороны, руководитель непосредственно ощущает нужды своих подчиненных и даже испытывает некоторое их психологическое давление при длительной и необоснованно высокой напряженности труда.

Не все руководители умеют находить компромисс между этими противоречивыми факторами, в результате могут применять политику принуждения по принципу «разделяй и властвуй» с высокой напряженностью труда и постоянной стрессовой ситуацией или же политику невмешательства по принципу «дома отдыха», что не только вызывает недовольство высше-

го руководства, но и выяснение отношений между работниками из-за излишка свободного времени, формирование группировок, повышенную текучесть кадров, обращения в органы власти.

Таблица 17.1

### Основные причины конфликтных ситуаций

Причины	Сущность противоречий	Негативные последствия
1. Выбор приоритетов	Реализация текущих задач или заделы на перспективу	Необходимость срочного решения задач вместо заблаговременной подготовки
2. Стиль руководства	Принуждение к труду или невмешательство	Формирование группировок, повышенная текучесть кадров, обращения в органы власти
3. Распределение задач	Различная трудоемкость и срочность работ	Неравномерное распределение объема работ, межгрупповые и межличностные претензии
4. Обновление технологий	Работа по освоенным технологиям или риск	Противодействие новаторам, снижение качества социальных услуг
5. Сложные партнеры	Психологическая несовместимость личностей	Жалобы на необязательность, нечестность, низкое качество продукции или контрафакт
6. Стимулирование труда	Равномерность или избирательность премирования	Накопление компромата, подозрительность, потеря интереса к труду
7. Продвижение	Недостаточная объективность аттестации	Недоверие к руководству, недоброжелательность, протест против фаворитизма
8. Контроль	Мелочная опека или невмешательство	Снижение инициативы, рост управленческого аппарата, неоправданные расходы
9. Отпуска	Стремление к летнему отдыху	Снижение социальной справедливости, ущемление интересов детей работников

Коллективный труд практически всегда связан с распределением различных задач между подразделениями, группами работников или отдельными исполнителями. От руководителя требуется искусство учета различной трудоемкости и срочности услуг, так как неравномерное распределение объема работ вызывает межгрупповые и межличностные претензии, конфликтные ситуации и стрессы.

Предпринимательская деятельность в современных условиях сводится, прежде всего, к внедрению инновационных технологий [49, с. 10], которые могут дать конкурентное преимущество на рынке, что ставит перед руководством дилемму продолжать работать по освоенным технологиям или внедрять инновации, то есть рисковать. Конфликтную ситуацию с противодействием новаторам и снижением качества услуг нередко некоторые специалисты считают аргументом желательности конфликтов в трудовом коллективе.

Предпринимательская деятельность базируется на взаимных рыночных

услугах, однако среди деловых партнеров могут встречаться случаи психологической несовместимости, основанные на их недостаточной обязательности, нечестности, попытках поставлять сырье и готовую продукцию низкого качества. В последние годы российский товарный рынок стал наполняться контрафактной продукцией, что может вызывать конфликтные ситуации как с потребителями, так и органами власти.

Внутренними противоречиями в трудовых коллективах могут стать вопросы справедливого стимулирования труда, продвижения сотрудников по деловым и моральным качествам, организации контроля трудового процесса и предоставления очередных отпусков. В частности, равномерность или избирательность премирования могут стать основанием для накопления компромата, подозрительности и потери интереса к труду. Недостаточная объективность процесса аттестации и продвижение не самых лучших сотрудников вызывают недоверие к руководству, недоброжелательность, протест против фаворитизма.

Несовершенство процесса контроля в виде мелочной опеки или невмешательства при наличии недобросовестности или злоупотреблений могут обусловить снижение инициативы, рост управленческого аппарата, неоправданные расходы. Одновременное стремление всех работников к летнему отдыху порождает разногласия и конфликтные ситуации в отпускной период, когда возможны явления снижения социальной справедливости и ущемления интересов детей работников.

Степень активности и результативность влияния на конфликтующие стороны зависит от причины конфликтной ситуации, стремления к минимизации материальных и моральных издержек от противостояния, достижению согласия (разумного компромисса). В соответствии с этими целями выбираются методы воздействия (табл. 17.2), такие как партнерство; посредничество; подавление; уступка; невмешательство.

Как правило, методы применяются последовательно по мере получения положительного эффекта или нарастания противоречий в трудовом коллективе:

а) Партнерство следует считать наиболее надежным методом управления конфликтами и стрессами в зрелом и сплоченном трудовом коллективе, который нередко в России называют «командой», а в Японии – «семьей».

Характерными признаками партнерских отношений поведения в конфликтной ситуации являются:

- признание и учет различий интересов, позиций и взглядов сторон на самых ранних стадиях возникновения конфликтной ситуации;
- своевременное выявление сущности конфликтной ситуации, частичное или полное признание справедливости различных точек зрения и согласование позиций сторон на основе достижения взаимных уступок;
- совместный поиск самими сторонами конфликтной ситуации способов сближения интересов и решения противоречивых проблем в целях достижения согласия или временного компромисса;

- активное участие в поиске способов разрешения сложившейся конфликтной ситуации посредников на основе двусторонних и трехсторонних переговоров, а также заключения долгосрочных партнерских соглашений;
- совместная выработка и принятие обоснованного взаимоприемлемого решения реальной проблемы при минимальных материальных и моральных издержках.

Наиболее острые варианты противоречия интересов возникают в трудовом коллективе между наемными работниками как создателями материальных и духовных ценностей, а также собственниками (работодателями) как создателями рабочих мест. Без заинтересованного и компетентного посредника (третейского судьи) такие противоречия могут стать неразрешимыми.

Таблица 17.2

### Методы управления конфликтами и стрессами

Методы	Условия применения	Содержание действий
1. Партнерство	Зрелый и сплоченный трудовой коллектив (команда или семья)	Взаимные уступки, совместный поиск способов решения проблем на основе переговоров при минимальных материальных и моральных издержках
2. Посредничество	Использование влияния на позиции и поведение конфликтующих сторон	Недопущение конфликта, сдерживание эмоций, обсуждение положения в трудовом коллективе и возможных путей разрешения конфликта
3. Уступка	Смягчение противоречий путем компромисса	Признание справедливости претензий одной стороной, уступки, временное соглашение, мораторий на применение силы, заключение соглашений
4. Подавление	Предотвращение ущерба от неправомερных действий сторон	Контроль конфликта на стадии инцидента, изолирование организаторов противоправных действий, привлечение виновных к ответственности
5. Уход от конфликта	Временное сглаживание напряженности до правовой оценки результатов инцидента	Признание правомерности и реализация ультимативных требований, отказ от применения силы, создание примирительной комиссии, вынужденные кадровые решения

Содействие сторонам в конфликтной ситуации может оказывать актив трудового коллектива и представитель выборного профсоюзного органа, а также органы власти, заинтересованные в стабильности общественного развития. Мировая практика выработала научные принципы и механизм реализации социального партнерства (трипартизма) в социально-трудовых отношениях.

Основы партнерских отношений закладываются еще при формировании трудового коллектива путем подбора руководителей с лидерскими качествами и квалифицированных специалистов, которые приходят в коммерческую компанию для реализации своих потенциальных способностей,

а не ради удовлетворения каких-либо своих корыстных потребностей, что и является причиной создания конфликтных ситуаций.

Партнерские отношения могут закрепляться долгосрочными обязательствами в виде коллективного договора, кодекса поведенческой этики или корпоративного меморандума.

б) Посредничество представляет собой непосредственное участие третьей стороны в недопущении дальнейшего развития конфликтной ситуации с использованием законных средств влияния на позиции и поведение конфликтующих сторон.

Типовыми методами участия посредника (третейского судьи) в конфликтной ситуации могут быть:

- выделение полномочного представителя (представителей) для участия в выяснении истинного состояния нерешенных проблем и проверки правомочности требований сторон;

- сбор и анализ точной информации о реальных проблемах в трудовом коллективе и действиях конфликтующих сторон, отделение личных корыстных целей инициаторов нагнетания обстановки от заботы об общем благе;

- привлечение компетентных экспертов в целях правовой оценки действий конфликтующих сторон и выработки обоснованных компромиссных вариантов выхода их конфликтной ситуации;

- устранение или сдерживание эмоциональных проявлений в рамках действующего законодательства и долговременных соглашений, выражение готовности принять необходимые меры для стабилизации обстановки в трудовом коллективе;

- открытое обсуждение состояния межличностных отношений или реального положения в трудовом коллективе и публичное разъяснение возможных путей разрешения конфликтной ситуации.

В качестве посредников в конфликтной ситуации могут привлекаться наиболее опытные и обладающие авторитетом сотрудники компании, представители выборного профсоюзного органа, высшего руководства или собственника (работодателя), государственные инспекторы труда, психологи, юристы.

При невозможности или нежелании одной или обеих конфликтующих сторон идти на сотрудничество вынужденно применяются более радикальные методы управления конфликтами и стрессами.

в) Уступка представляет собой сознательное временное или постоянное сглаживание противоречий путем достижения компромиссных вариантов разрешения конфликтной проблемы с использованием материальных, психологических, а иногда и силовых средств воздействия на участников назревающего конфликта.

Содержанием управленческих действий по сглаживанию конфликтной проблемы на стадии противостояния или инцидента могут стать:

- частичное признание справедливости претензий одной стороны конфликта и добровольная реакция на определенные законные требования

другой стороны, включая компенсацию материального и финансового ущерба или замена некачественного продукта на качественный;

- взаимные уступки конфликтующих сторон по обоснованным предложениям посредников для временного смягчения противоречий и достижения компромисса;

- заключение временного соглашения до завершения квалифицированной оценки конфликтной ситуации арбитражными органами или третейским судом;

- мораторий на применение силовых акций до официального расследования спорной проблемы правоохранными органами и вступления в законную силу решения суда;

- заключение долгосрочных соглашений для предотвращения сложных инцидентов с взаимным неоправданным материальным и моральным ущербом в будущем.

Согласно международной практике рекомендовано в каждой стране – участнице Международной организации труда (МОТ) рекомендовано создать трехстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений с равным представительством от профессиональных союзов, работодателей и органов власти. Россия как член МОТ с 1919 года создала такие комиссии на федеральном, региональном и местных уровнях, выполняющие посреднические функции в социально-трудовых спорах.

Содействие посредникам при нежелании сторон сотрудничать могут оказывать правоохранные органы путем силового метода разведения конфликтующих сторон до вынесения судебного решения.

г) Подавление – это крайний метод активных действий по предотвращению существенного материального и морального ущерба от неправомерных действий одной или обеих сторон затянувшегося конфликтного процесса.

В подавлении конфликта в зависимости от стадии его развития и остроты напряженности могут принимать участие наиболее активные группы должностных лиц трудового коллектива, работники охранных структур коммерческой компании, а также при выходе из-под контроля конфликтной ситуации в трудовом коллективе и представители правоохранительных органов.

Содержание активных действий при подавлении конфликта может включать:

- применение сил и средств правоохранительных органов с целью взять под контроль конфликтный процесс на стадии инцидента с непредсказуемыми последствиями;

- изолирование общественно опасных агрессивных личностей, чаще всего, подстрекателей и организаторов противоправных действий;

- объявление особого режима труда и ограничение допуска к опасным объектам, прекращение определенных свобод поведения;

- отстранение от должности лиц, допустивших ущемление интересов и законных прав работников коммерческой компании, потребителей или

граждан, привлечение виновных к административной или уголовной ответственности;

- при малейших отклонениях от международных правовых норм обычно возникает возмущение не только трудового коллектива, но и общест-венности.

д) Уход от конфликта может приобретать преднамеренные действия для нормализации обстановки в трудовом коллективе при угрозе существенного материального и морального ущерба или вынужденную меру для временного сглаживания эмоций до принятия судебного решения по результатам правовой оценки результатов инцидента. В любом случае уход от конфликта без устранения его причины может привести к более острому противостоянию в будущем.

В целях временного сглаживания уровня напряженности могут приме-няться следующие промежуточные меры:

- снижение требовательности должностных лиц под давлением обосно-ванных доказательств их неправомерности и корректировка нормативных документов;

- реализация ультимативных требований работников по снижению не-оправданного уровня жесткости руководства или замена авторитарного руководителя;

- уклонение от применения силы в случаях предельного накала проти-востояния в связи с угрозой сложного инцидента, привлечение к посред-ничеству представителей общественности;

- стремление к снижению возможного ущерба в ответ на ультиматив-ные требования одной из сторон конфликта и создание примирительной комиссии для выработки компромиссного варианта решения;

- высвобождение наиболее одиозной личности как источника постоян-ной напряженности в трудовом коллективе или расформирование на за-конных основаниях наиболее конфликтного подразделения при невозмож-ности достижения социального согласия.

### **17.3. Способы предупреждения и разрешения конфликтов**

Сопоставление позитивных и негативных последствий конфликтов и стрессов в трудовом коллективе свидетельствует о целесообразности про-гнозирования возможных конфликтных ситуаций и принятия руково-дством эффективных мер по предупреждению организационных конфлик-тов.

В тех случаях, когда предупреждение распространения конфликтного процесса в трудовом коллективе с применением всех доступных методов желаемых результатов не приносит, требуется применение правовых мер по локализации конфликтных действий сторон с использованием правовых способов минимизации экономического и морального ущерба.

Среди известных на практике способов предупреждения конфликтов и влияния на конфликтные действия сторон (табл. 17.3) следует в первую

очередь отметить обеспечение психологической совместимости сотрудников трудового коллектива на стадиях подбора и конкурсного отбора кандидатов в коммерческую компанию.

Таблица 17.3

### Характеристика способов влияния на конфликтные действия

#### а) Предупреждение организационных конфликтов и стрессов

Способы	Основные исполнители	Содержание мер
1. Психологическая совместимость сотрудников	Руководство, специалисты кадровой службы, психологи	Качественный подбор и отбор кандидатов, включение психологов в конкурсную комиссию или в состав кадровой службы
2. Снижение соперничества в коллективе	Линейные менеджеры, высшее руководство	Перемещение квалифицированных конфликтных личностей в различные подразделения, проверка их поведения в новых условиях работы
3. Рациональная нагрузка трудом	Линейные менеджеры, неформальные лидеры	Исключение предельных перегрузок или длительных пауз в трудовом процессе, когда особенно начинают проявляться негативные межличностные отношения
4. Уважительные взаимоотношения в коллективе	Линейные менеджеры, актив трудового коллектива, специалисты кадровой службы	Деловые отношения между руководителями и подчиненными, недопустимость разделение трудового коллектива на любимчиков и изгоев
5. Накопление опыта поиска компромиссов	Руководство, лидеры трудового коллектива	Открытое обсуждение проблем, снижение эмоций в поведении конфликтующих сторон, совместный поиск вариантов решений

#### б) Правовое разрешение конфликтов

Способы	Цели	Сущность действий
1. Отделение повода от причин конфликта	Выявление истинных зачастую скрытых причин конфликта	Глубокий анализ личных интересов и амбиций инициаторов конфликта, деловой причины конфликта и способов разрешения противоречий
2. Минимальные сроки воздействия	Минимизация материального и морального ущерба сторон	Заблаговременное принятие мер по преодолению противостояния, пока в конфликтные действия не втянулся весь трудовой коллектив
3. Компетентность и принципиальность позиции	Непредвзятая оценка позиций конфликтующих сторон	Профессиональный и объективный анализ требований сторон при необходимости с привлечением независимых компетентных экспертов
4. Необходимые организационные выводы	Обновления состава конфликтных подразделений	Высвобождение конфликтных работников или руководителей, сокращение или ликвидация конфликтных подразделений
5. Принятие мер ответственности должностных лиц	Возмещение нанесенного ущерба	Привлечение виновных в инцидентах к материальной или административной ответственности по результатам расследования

Такая задача возлагается на руководство и специалистов кадровой службы, однако для ее успешного решения необходимо повысить уровень их психологической подготовки, при отборе кандидатов на особо ответственные должности включать психологов в конкурсную комиссию или даже иметь в кадровой службе штатного психолога.

Межличностные отношения среди линейных руководителей и квалифицированных специалистов нередко приобретают характер соперничества, переходящего в конфликтные действия. Высокая квалификация таких конфликтных личностей может стать причиной кадровых решений по перемещению их в различные подразделения.

Проверка их поведения в новых, как правило, более сложных условиях работы обычно приводит к снижению уровня соперничества. При повторениях конфликтного поведения, снижающего эффективность труда, могут приниматься более строгие кадровые решения.

Снижению уровня конфликтности способствует рациональная загрузка работников трудом без стрессов из-за предельных перегрузок или длительных пауз в трудовом процессе, когда особенно начинают проявляться негативные межличностные отношения. Существенную помощь руководству могут оказывать актив и неформальные лидеры трудового коллектива, способствуя равномерному распределению трудоемких и низкооплачиваемых операций между работниками без дискриминации и злоупотреблений властью.

При этом необходимы ровные и уважительные отношения между руководителями и подчиненными, недопустимость разделения трудового коллектива на любимчиков и изгоев, анализ уровня текучести кадров в подразделениях как раннего симптома неблагополучия. Предупреждению конфликтов и стрессов в трудовом коллективе способствуют открытое обсуждение с участием лидеров неформальных групп имеющихся проблем, детальное расследование несчастных случаев на производстве и грубых нарушений трудовой дисциплины в целях их недопущения в будущем.

Накопление опыта поиска компромиссов должно сочетаться с исключением эмоционального поведения конфликтующих сторон и направлением их усилий на совместный поиск вариантов взаимоприемлемых решений.

Одной из сложностей процесса предупреждения конфликтов и стрессов в трудовом коллективе является длительная скрытая стадия неудовлетворенности работников с последующими конфликтными действиями сторон, поводом для возникновения которых может послужить одно неосторожное слово. Отделение повода от причины наступившего конфликта не всегда просто, но без этого невозможно понять истинную сущность процесса противостояния сторон.

Поэтому начальный этап работы должностных лиц при разрешении конфликта состоит в отделении повода от его причины, который имеет целью выявление истинных, зачастую скрытых причин конфликтной ситуации путем глубокого анализа личных интересов и амбиций инициаторов

конфликта, изучения деловой стороны неудовлетворенности работников, требующей поиска способов взаимоприемлемых способов разрешения.

Процессный подход к протеканию конфликта предполагает постепенное нарастание интенсивности конфликтных действий, поэтому необходимо максимальное сокращение сроков от выявления причин до управляющего воздействия на противостоящие стороны в целях минимизации материального и морального ущерба. Сущность действий руководства должна ориентироваться на заблаговременное принятие мер по преодолению нарастающего противостояния, пока в конфликтные действия не втянулся весь трудовой коллектив.

Разрешение конфликтов возможно только на основе компетентности и принципиальности позиции руководства и посредников в целях непредвзятой оценки позиций конфликтующих сторон. В их действиях недопустима необоснованная поддержка одной из сторон конфликта, требуется профессиональный и объективный анализ сущности претензий и требований сторон, при необходимости с привлечением независимых компетентных экспертов: психологов, юристов, экономистов.

Затянувшиеся конфликты нередко требуют определенных организационных выводов и соответствующих кадровых решений в целях обновления состава конфликтных подразделений. Наиболее простым кадровым решением является высвобождение работников как постоянных источников напряженности в трудовом коллективе в строгом соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ. При необходимости могут быть реализованы организационные выводы о компетентности руководства в конфликтных подразделениях. В крайнем случае, конфликтные подразделения, утратившие в результате противостояния производственную ценность, подлежат сокращению, расформированию или ликвидации.

Поиск компромиссных вариантов управленческих и кадровых решений при разрешении сложных организационных конфликтов может и должен сочетаться с административными мерами ответственности в целях возмещения причиненного материального и морального ущерба от инцидентов за счет виновных сторон.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Каковы стадии развития конфликта?
2. Осветите сущность и содержание конфликтной ситуации.
3. Расскажите о сторонах и участниках конфликта.
4. Покажите влияние заинтересованных сторон на конфликтную ситуацию.
5. В чем заключаются основные причины конфликтных ситуаций в социальной работе?
6. Охарактеризуйте методы управления конфликтами и стрессами.
7. Какова роль посредников в развитии конфликта?
8. Назовите способы предупреждения конфликтов и стрессов.
9. Расскажите о правовом разрешении конфликтов.
10. Что представляют собой негативные последствия конфликтов в организации?

## Заключение

Переход России к рыночным отношениям открыл широкие возможности для творческого использования накопленного зарубежного опыта управления социально-экономическими процессами, в результате которого в большинстве экономически развитых стран мира достигнуто высокое качество жизни населения, прежде всего, за счет внедрения инновационных технологий и роста производительности общественного труда.

Россия начала рыночные преобразования на столетие позже других стран мира, а поспешное и механическое копирование зарубежного опыта без учета российских национальных особенностей способно привести и уже частично приводит к повторению чужих ошибок. Так, построенный в стране «дикий капитализм американского типа» обусловил недопустимое социальное расслоения населения и невиданный всплеск коррупции в органах власти, что привело к нарастанию напряженности в обществе.

Критический анализ показывает, что основными причинами имеющихся российских проблем и направлениями их устранения следует считать:

1. Российские власти весьма неохотно расстаются с собственностью, отчего вместо провозглашенного стремления к созданию рыночной экономики сформировалась смешанная экономика как источник невиданных масштабов коррупции властных структур.

Необходимо более четко определить задачи власти в условиях смешанной экономики, без чего практически невозможно противостоять масштабам коррупции, с которой сейчас безуспешно борется сама коррумпированная власть.

Особую тревогу у общественности и возмущение у населения вызывает расширение масштабов деятельности государственных корпораций, этих невиданных в истории цивилизованного мира гибридных структур, которые не отчитываются ни перед кем – ни перед правительством, ни перед обществом. При этом они бесконтрольно назначают себе невиданные облачные оклады, используют «золотые парашюты», распоряжаются имуществом, находящимся в федеральной государственной собственности, то есть просто занимаются узаконенным вариантом коррупции. И все это происходит на глазах преимущественно нищего населения страны.

Растет число государственных и муниципальных унитарных предприятий, которые условно считаются коммерческими, хотя не обладают имуществом, которое передано им государством или муниципалитетом в хозяйственное ведение, следовательно, по существу, они являются бюджетными организациями.

Такие предприятия не обеспечивают должного качества продукции, работ и услуг, но создают препятствия в создании реальной конкурентной среды на рынке, чаще всего завышают стоимость продукции и работ, а также тарифы населению за услуги в целях беспечного своего существования под прикрытием органов власти.

Смешанная экономика приводит к завышенной по сравнению с веду-

щими зарубежными странами численности государственного и муниципального аппарата, что проявляется, прежде всего, в неоправданно высоких расходах на управление. В частности, в Японии они самые низкие и составляют около 5% от внутреннего валового продукта, в Европе и США – около 10%, в России по статистике они составляют 28–29%, то есть на двух работающих приходится один управленец.

Одновременно в стране наблюдается высокий уровень теневой экономики, который составляет в Японии и Европе в пределах 5–10%, в США – 15%, в России – около 50%. Поэтому согласно децильной системе оценки оплаты труда различие размеров оплаты труда 10% высокооплачиваемых и 10% низкооплачиваемых работников в Европе и США составляет 7 раз, в Японии – 4 раза, то есть трудовой коллектив представляет собой своеобразную «семью», в России – 17 раз, а с учетом уровня теневой экономики – до 50 раз. Социальное расслоение населения в России невольно приводит к потере доверия населения к власти, которая живет по своим внутренним законам и со временем становится все дальше от народа.

В наиболее сложном положении в процессе рыночных преобразований оказываются предприниматели из-за слабого развития инфраструктуры рынка, давления представителей органов власти непрерывными потоками проверок, фактического принуждения к даче взяток и применению «серых схем» деятельности.

2. Используется упрощенное представление о менеджменте (якобы менеджмент в переводе на русский язык управление), чем стираются различия между бюджетными организациями и коммерческими компаниями, созданными на свой страх и риск. Даже органы власти объявляют себя предпринимателями и используют бюджетные средства для личного обогащения руководства.

Негативное воздействие на престижность власти и общественное мнение оказывают руководители бюджетных организаций, которые вместо реализации социальных заказов и рационального целевого использования выделяемых бюджетных средств также стремятся стать «менеджерами» и проявлять рыночную предприимчивость, превышая полномочия и злоупотребляя властью. Среди экономистов и финансовых специалистов распространяется мнение, что бюджетные организации могут иметь прибыль (только почему-то небольшую).

Поэтому первоочередными задачами управленческой теории и практики в условиях российской смешанной экономики следует считать разделение государственного и муниципального управления (сфера деятельности органов власти), управления деятельностью бюджетных организаций (выполнение социального заказа на выделенные бюджетные средства), менеджмента (сфера деятельности коммерческих компаний на свой страх и риск в условиях конкурентной среды).

3. Продолжается процесс планомерного разрушения системы образования путем механического копирования не лучших зарубежных образцов, а накопленный отечественный опыт без всяких оснований отвергается. В ча-

стности, в учебном процессе используются положения переводных американских изданий по менеджменту, которые не в полной мере отражают современную российскую действительность, недостаточно учитывается накопленный скандинавский и японский опыт управления социально-экономическими процессами.

Будущее развитие страны во многом зависит от состояния российского образования, которое в настоящее время направлено на идеализацию американских «школ» менеджмента и ликвидацию накопленного российского опыта. В то же время из практики известно, что научные школы формируются в области фундаментальных наук, поэтому более корректно вместо понятия школы менеджмента использовать понятия концепции менеджмента, которые носят в большей степени практические методы управленческого воздействия на рыночные процессы.

4. Массовая подготовка менеджеров как любая временная мода не дает ожидаемых результатов, так как молодое поколение не проявляет особого желания трудиться в сфере реального производства. В условиях небрежно сломанной системы международно признанного российского школьного, профессионального и высшего образования под влиянием западной массовой культуры выпускники надеются после получения высшего образования занять руководящие должности, не имея ни устойчивых знаний по технологии управления социально-экономическими процессами в условиях рыночной конкурентной среды, ни малейшего профессионального и жизненного опыта. Поэтому даже слово «менеджер» постепенно становится чем-то нарицательным.

Представляет интерес предложение по налаживанию системы подготовки руководящего состава для коммерческих компаний [23, с. 17], когда «в вузах необходимо обучать базовым знаниям отраслевого производственного профиля и лишь после приобретения производственного опыта и при явных способностях к управлению следует обучать теории и искусству управления в полном объеме с получением второго высшего образования или в системы повышения квалификации».

5. Под влиянием западной массовой культуры разрушаются типично российские национальные ценности патриотизма, трудолюбия, доброты и социальной справедливости, насаждается индивидуализм и жажда получения прибыли любыми средствами.

Творчески используя накопленный зарубежный опыт, современная Россия может и должна эффективно использовать свой ресурсный потенциал, который в расчете на душу населения в 2–2,5 раза выше, чем США, в 6 раз выше Германии, в 18–20 раз больше, чем Япония [23, с. 6].

Наиболее вероятным вариантом трансформации современного российского общества может стать разумное сочетание преимуществ рыночных отношений как способа побуждения инициативы трудоспособной части населения и комплекса социальных гарантий всему населению страны, а также устранение бесконтрольности коррумпированной власти и олигархических структур.

Не менее важными становятся создание гражданского общества, формирование у населения здорового рыночного сознания, восстановление потерянного доверия к власти, целенаправленные усилия общественности по возрождению нравственных качеств личности.

## Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года.
5. Афонин Ю.А., Жабин А.П., Панкратов А.С. Социальный менеджмент: учебник. М.: Изд-во МГУ, 2004. 320 с.
6. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. СПб., 2012. 848 с.
7. Басовский Л.Г. Менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 256 с.
8. Бирюкова О.Ю., Бочкова Л.А. Приемы антикризисного менеджмента: учеб. пособие. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2009. 272 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2009. 512 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
11. Высоцкий П.А., Зенякин В.Е. Государственное регулирование предпринимательства в современных условиях. М.: Наука, 2008. 230 с.
12. Гарина Е.П. Основы предпринимательской деятельности: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2010. 348 с.
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. М.: Норма, 2012. 464 с.
14. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007. 608 с.
15. Гриценко Н.Н., Волгин Н.А., Попов Ю.Н., Шарков Ф.И., Шулус А.А. Основы социального государства: учебник. М.: АТИСО, 2009. 446 с.
16. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник. М.: Юрайт, 2013. 696 с.
17. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
18. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2004. 432 с.
19. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 320 с.
20. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие. Ростов/Д.: Феникс, 2008. 187 с.
21. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997. 256 с.
22. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. М.: ИНФРА-М, 2007. 368 с.
23. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник. М.: Норма, 2007. 544 с.
24. Ковальчук А.С. Основы делового общения. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2008. 300 с.
25. Кондраков Н.П., Кондраков И.Н. Основы малого и среднего предпринимательства: практич. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 446 с.

26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1999. 896 с.
27. Кравченко А.И. История менеджмента: учеб. пособие. М.: Проект, 2003. 560 с.
28. Кричинский П.Е., Морозова О.С. Основы социального государства: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 124 с.
29. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. М.: КНОРУС, 2010. 544 с.
30. Кукушкин С.Н. Планирование деятельности на предприятии: учебник. М.: Юрайт, 2015. 350 с.
31. Лавриненко В.Н., Путилова Л.М. Исследование социально-экономических и политических процессов: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2008. 205 с.
32. Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 608 с.
33. Леонов Н.И. Психология делового общения. М.: МПСИ, 2005. 256 с.
34. Лихацкий В.И. Аудит и контроллинг персонала: учебник. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2012. 274 с.
35. Лихацкий В.И. Логистика: учебник. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2016. 327 с.
36. Лихацкий В.И. Управление человеческими ресурсами: учебник. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2014. 482 с.
37. Мальков В.Л. Великий Рузвельт. М.: Яуза, 2012. 560 с.
38. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие. М.: Владос, 2001. 288 с.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2006. 704 с.
40. Мильнер Б.В. Теория организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 797 с.
41. Основы теории управления: учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
42. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание: ИВЭСЭП, 2004. 495 с.
43. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. 272 с.
44. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 480 с.
45. Попов С.Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие. М.: Ось-89, 2000. 160 с.
46. Распоряжение Правительства РФ от 01.07.2013 г. № 1111-р (ред. от 23.11.2016 г.) «Об утверждении прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества и основных направлений приватизации федерального имущества на 2014–2016 годы». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
47. Райсберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 428 с.
48. Райченко А.В. Общий менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 384 с.
49. Резник С.Д., Баронин С.А., Назарова Н.А. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 222 с.
50. Рыбас С.Ю. Генерал Кутепов. М.: Молодая гвардия, 2010. 300 с.

51. Рой О. Основы государственного и муниципального управления: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2013. 448 с.
52. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2008. 826 с.
53. Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 1999. 222 с.
54. Социальный менеджмент: учебник / под ред. Д.В. Валового. М.: Интел-Синтез, 2000. 392 с.
55. Социальный менеджмент: учеб. пособие. М.: Высш. шк., 2002. 271 с.
56. Социальный менеджмент: учеб. пособие. Саратов: Изд-во СГТУ, 2008. 276 с.
57. Социология. Основы общей теории: учебник. М.: Норма, 2008. 912 с.
58. Социология: учебник. М.: Юрайт, 2012. 400 с.
59. Социология: учеб. пособие. М.: Проспект, 2013. 320 с.
60. Социальное управление: курс лекций. М.: РАГС, 2000. 438 с.
61. Степанов В.И. Логистика: учебник. М.: Велби, 2007. 488 с.
62. Стрелкова Л.В. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 367 с.
63. Тебекин А.В. Менеджмент организации: учебник. М.: КНОРУС, 2006. 416 с.
64. Теория управления: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2013. 375 с.
65. Технологии социальной работы: учебник / под ред. Е.И. Холостовой. М.: ИНФРА-М, 2003. 400 с.
66. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
67. Управление качеством жизни / под ред. В.В. Окрепилова. СПб.: Изд-во СПбАУЭ, 2006. 384 с.
68. Филимонова Н.М., Моргунова Н.В., Ловкова Е.С. Экономика и организация малого и среднего бизнеса: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 222 с.
69. Холостова Е.И. Социальная работа. История, теория и практика: учебник. М.: Юрайт, 2011. 905 с.
70. Цветков А.Н. Менеджмент. СПб.: Питер, 2010. 256 с.
71. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: учебник. М.: Юрайт, 2011. 368 с.
72. Экономика предприятия: учебник / под ред. С.Г. Фалько. М.: КНОРУС, 2011. 352 с.
73. Экономика фирмы: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: Юрайт, 2012. 687 с.
74. Яськов Е.Ф. Теория организации: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 271 с.

Владимир Иванович Лихацкий  
*доктор военных наук, профессор*

## ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник

Ответственный редактор В. Андронатий  
Корректор Ю. Чиркова  
Компьютерная верстка И. Иванова

---

Подписано в печать 10.12.2020 г.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Усл.печ.л. 15,7

Тираж 550 экз.

Заказ 1359

---

Издательство Государственного института экономики, финансов, права и технологий  
188300 Ленинградская обл., г. Гатчина, ул. Роцинская, д. 5

Цена свободная